

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG ESAGS

Julho a Dezembro de 2017 | nº 23 | Ano 12

ISSN 1981-3791

## CRESCIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL: QUE CAMINHO SEGUIR?

### NPA

### CIM

- Economia Criativa para *Startups* e Aceleradoras
- Contêineres - Taxa de ocupação no Porto de Santos

### CE

Centro de Inteligência de Mercado completa um ano e inaugura sala dedicada a pesquisas

### CEN

- Prófarmacos
- Cliper Uniformes

### CDC

A excelência da educação superior e a liberdade na carreira

### TC

### ADM

- MAID ON
- GEEK EXPERIENCE

### MONO ECO

A oligopolização do ensino superior brasileiro a partir dos programas Fies e Prouni

### TAICON

A contabilidade como instrumento para tomada de decisões

### IC

Arte e publicidade – muito além de apreciação visual

### CAPA

Um debate sobre as estratégias de crescimento econômico para o Brasil

A ameaça das ideias protecionistas para o crescimento da economia brasileira



<b>EDITORIAL</b>	05	<b>TC – TRABALHOS DE CURSO</b>	
<b>BOAS-VINDAS</b>	06	<b>TC - ADM</b>	42
<b>CIM</b>		<i>MAID ON</i>	
<b>Centro de Inteligência de Mercado completa um ano e inaugura sala dedicada a pesquisas</b>	08	> Amanda Batista Benassi, Luiza da Silva Alves, Marcella Rodrigues Renaux Lopes e Nicolle Oscuro Albino	
> Vinícius D’Amario Machado		<b>GEEK EXPERIENCE</b>	53
<b>Documento de caracterização de mercado: Economia Criativa voltada para o segmento de Startups e Aceleradoras</b>	10	> Karina Boschini Poloni Mascher, Mikaela Sequeiros Cuellar, Nashila Gois de Melo, Renata Murbach, Tayná Sonageri, Thaís Barbosa Domingos	
> Pedro Ivo Torres de Faria e Verônica Pavani Marcon		<b>MONO - ECO</b>	66
<b>Documento de caracterização de mercado: Contêineres – Taxa de ocupação no Porto de Santos</b>	17	<b>A oligopolização do ensino superior brasileiro a partir dos programas Fies e Pronui</b>	
> Bruna Rial, Laís Costa, Tábata Tomé e Orson Matias		> Juliane Mazetti dos Reis	
<b>CE</b>		<b>TAICON</b>	78
<b>Centro de Empreendedorismo</b>	26	<b>A contabilidade como instrumento para tomada de decisões</b>	
> Rodrigo Ferreira		> Andrei Pinheiro, Carlos Henrique da Silva do Nascimento, Ewerton da Silva Pinto, Fabrício Cândido do Nascimento e Yasmin das Virgens dos Santos	
<b>CEN</b>		<b>IC</b>	87
<b>Própharmacos</b>	27	<b>Arte e publicidade – muito além de apreciação visual, uma proposta de experiência com o público consumidor</b>	
> Ana Maria Cardoso Dantas, Calina Abreu Santos Souza, Clênio Mariano da Silva, Fernanda Sassá Barros, Renato Felipe Formagin, Vanessa Pedroni e Wesley Ferro Monteiro		> Ercileide Dias dos Santos	
<b>Cliper Uniformes</b>	32	<b>CAPA</b>	98
> Adrielly Aparecida Gomes da Silva, Alexandre Nogueira, Ana Gabriela, Fellippe Batista dos Santos, Daniel Lopes Fonseca Vasconcelos de Sousa, Julliana Ferreira Pequeno, Laís Vitali Costa e Raquel de Abreu Mirkai,		<b>Um debate sobre as estratégias de crescimento econômico para o Brasil</b>	
<b>CDC</b>		> Raphael Bicudo	
<b>A excelência da educação superior e a liberdade na carreira</b>	40	<b>A ameaça das ideias protecionistas para o crescimento da economia brasileira</b>	109
> Fabio Affonso		> Pedro Carvalho de Mello	
		<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	118

# SER BEM-SUCEDIDO

É TER RIQUEZA FINANCEIRA OU RIQUEZA INTELECTUAL?

## Cursos de MBA e Pós nas áreas:

- Gestão Empresarial, Negócios e Serviços
- Finanças e Controladoria
- Projetos e Processos
- TI
- Gestão de Pessoas
- Marketing e Mercado
- Saúde
- Comércio Exterior e Logística
- Negócios de Incorporação e Construção Imobiliária
- Direito

REFERÊNCIA  
PARA  
SUA VIDA.

# EDITORIAL

O tema dessa edição da Estudos e Negócios – Revista da STRONG ESAGS é **Crescimento econômico do Brasil: que caminho seguir?**. A pergunta, mais que oportuna para o momento que vivemos, é retomada a cada artigo que aqui leremos. Dois artigos, de dois professores da instituição, informam e instigam nossa reflexão: *Um debate sobre as estratégias de crescimento econômico para o Brasil, mais teórico*, de autoria de Raphael Bicudo; e *A ameaça das ideias protecionistas para o crescimento da economia brasileira*, de Pedro Carvalho de Mello, que discute a questão no contexto das políticas de comércio internacionais.

Mas as possibilidades de para onde vamos, e como vamos, são exploradas nos demais artigos elaborados pelos alunos da STRONG ESAGS, a partir de várias abordagens.

No primeiro bloco, apresentamos o que vem sendo realizado no Núcleo de Pesquisa Aplicada (NPA) da STRONG ESAGS, atuante nas unidades ABC e Santos, e estruturado em quatro pilares: o Centro de Inteligência de Mercado (CIM), o Centro de Empreendedorismo (CE), a Consultoria Estratégica de Negócios (CEN) e o Centro de Desenvolvimento de Carreira (CDC). Em edições anteriores, trouxemos alguns trabalhos do CEN. A partir desta edição, pretendemos manter a divulgação de todas as iniciativas do NPA.

No segundo bloco, é a vez dos Trabalhos de Curso: Trabalhos de Conclusão (TC) do curso de Administração (ABC e Santos), Monografia (MONO) de Economia, Trabalho Acadêmico Interdisciplinar em Contabilidade (TAICON) e Iniciação Científica (IC) de Publicidade e Propaganda (PP).

Como o número de artigos dobrou – dispensamos apresentar aqui cada um deles. Mas quem não tem curiosidade sobre... Economia Criativa? Taxa de ocupação do Porto de Santos? Avaliação do Prouni e Fies? Arte, publicidade e consumo? Isso sem falar na *Maid On* e na *Geek Experience*!

Essas são apenas algumas chamadas de convite à leitura. Certamente essas contribuições de várias gerações – discentes e docentes - nos fazem retomar o tema central: **Crescimento econômico do Brasil: que caminho seguir?** Caro/a leitor/a, você já tem a resposta? Até a próxima edição!

*Profa. Ana Yara Paulino*  
**Editora**



# BOAS-VINDAS 2017



ADM - UNIDADE SANTOS > MATUTINO



ADM - UNIDADE SANTOS > NOTURNO





ADM - UNIDADE ABC



CONTÁBEIS - UNIDADE ABC



ECONOMIA - UNIDADE ABC



PUBLICIDADE - UNIDADE ABC



## **CIM** CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

**Autor:** Vinícius D'Amario Machado, Marketing e Comunicação da STRONG ESAGS

### **CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO (CIM) COMPLETA UM ANO E INAUGURA SALA DEDICADA A PESQUISAS**

**Apresentação dos alunos ESAGS marca o fim da segunda etapa e consolida o sucesso do projeto CIM**

Em 30 de maio de 2017, a Unidade Santos da STRONG ESAGS recebeu a apresentação do trabalho final dos grupos do Centro de Inteligência de Mercado (CIM), coordenado pelo professor Rodrigo Ferreira. O evento serviu para finalizar o semestre com os projetos voltados para as estratégias de inteligência de mercado. As apresentações foram assistidas pelos professores da ESAGS das unidades ABC e Santos. Também esteve presente a ex-diretora da instituição Regina Socolowski.

O projeto do CIM está próximo de completar

um ano e já se mostra um verdadeiro sucesso entre os alunos e professores. “O CIM nasce como uma iniciativa de estreitamento da faculdade com o mercado, esse é nosso objetivo. Acreditamos que este é o caminho da educação de negócios no mundo. Todas as universidades do mundo estão discutindo sobre isso”, disse o professor Rodrigo Ferreira, um dos coordenadores do projeto. “Talvez os alunos percebam a influência deste projeto daqui uns cinco ou seis anos, quando estiverem no mercado de trabalho”, completou.

Ao fim das apresentações, o mantenedor da instituição, Sergio Tadeu Ribeiro, discursou e ressaltou a importância do projeto, muito por conta das mudanças que, tanto o ensino, quanto o mercado enfrentam constantemente. “Eu acredito que o ensino hoje passa por um processo muito grande de mudança. Hoje, se o professor não tiver desenvoltura e não entender o contexto de seu conteúdo, ele não vai conseguir motivar o aluno. A escola tem muito mais a dar do que conhecimento. Ela tem valores, treinamentos, vivência, e ela pode aproveitar esse estágio de mudança para melhorar o que tínhamos no passado”.

## Inauguração da Sala de Pesquisa Aplicada

No mesmo dia, após as apresentações, ocorreu também a inauguração do espaço voltado para as pesquisas aplicadas do CIM. O evento contou com a presença dos alunos e um brinde ao novo espaço a ser utilizado por eles.

O diretor acadêmico, Eduardo Becker, ressaltou a importância de ter uma sala voltada para o projeto e se diz orgulhoso de ver que o projeto saiu do papel. “Hoje eu percebo que cumprimos nossa missão como uma instituição de ensino superior, que é, além de ensinar, auxiliar em pesquisas e também na extensão, que leva o que fazemos aqui na faculdade para a sociedade. O objetivo aqui é aproximar o setor público, o setor empresarial e o setor universitário para construir algo em prol da sociedade”.



*Sergio Tadeu Ribeiro*, Mantenedor da STRONG ESAGS



*Rodrigo Ferreira*, Coordenador do Centro de Inteligência de Mercado (CIM)





# CIM

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

**Autores:** Pedro Ivo Torres de Faria e Verônica Pavani Marcon, alunos de Administração da STRONG ESAGS, Unidade ABC

**Orientador:** Rodrigo Araújo Ferreira, coordenador do CIM e do CE, professor mestre da STRONG ESAGS

## DOCUMENTO DE CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO: ECONOMIA CRIATIVA VOLTADA PARA O SEGMENTO DE *STARTUPS* E ACELERADORAS

### Introdução

Economia Criativa é considerada um setor que trata de negócios contemporâneos e se refere a atividades, produtos e serviços baseados no capital intelectual, focado na capacidade de geração de bens e serviços não tradicionais. Grande parte das atividades relacionadas à Economia Criativa está ligada aos setores de moda, *design*, cultura, gastronomia, música, entre outros. Mas talvez a mais lembrada pelo público em geral, está relacionada à tecnologia da informação móvel, como jogos e *softwares* para aparelhos eletrônicos e *smartphones*.

O mercado de Economia Criativa, mais especificamente das *startups*, é relativamente novo. As *startups*, empresas pequenas de tecnologia em fase inicial, começaram a surgir por volta de 1990 quando a *Internet* começou a avançar e alcançar o conhecimento popular. Atualmente o número de *startups* é muito maior em relação aos anos de 1990, e alguns problemas começaram a surgir pois parte dessas *startups* não conseguem sobreviver por muito tempo. Esse problema muitas vezes não está relacionado à falta de dinheiro, uma vez que conseguem, na maioria dos casos, arrecadar um investimento considerável.

Nesse artigo aborda-se uma área da Economia Criativa, que são as *startups* e suas aceleradoras. *Startup* é um conceito que surgiu nos Estados Unidos numa época em que a *Internet* começou a crescer e ser difundida para mais pessoas. Geralmente as *startups* nascem com algumas pessoas e uma ideia inovadora. Ao longo do tempo esse conceito foi mudando, e hoje está mais relacionado à área de tecnologia. Outra definição de *startups* refere-se ao risco: é uma área geralmente com risco elevado, mas também com capacidade de gerar lucro mais rapidamente do que empresas

tradicionais. Segundo Steve Blank (2005), “startup é uma organização temporária projetada para buscar por um modelo de negócios repetitivo e escalável”.

Figura 1 - Situação das startups no Brasil



## 1 Cenário Mundial

A UNESCO e o PNUDI<sup>1</sup> (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) destacam que a Economia Criativa é responsável por grandes transformações no mundo, sendo um dos setores que mais cresce no mercado, gerando renda e criando empregos. Esse ponto está relacionado a uma característica das startups, que é a rápida geração de lucro e, conseqüentemente, maior crescimento no mercado.

O relatório de Economia Criativa 2013 divulgado pela ONU mostra que o comércio de bens e serviços quase que triplicou entre 2002 e 2011 e as exportações dos produtos registraram um aumento médio anual de 12,1% nos países desenvolvidos. O relatório também demonstra um aumento na contribuição não-monetária da economia criativa para a sociedade, favorecendo

a inclusão social, o desenvolvimento e o diálogo entre povos. “Seu potencial para gerar bem-estar, autoestima e qualidade de vida em indivíduos e comunidades, por meio de atividades prazerosas e representativas das características de cada localidade, estimula o crescimento inclusivo e sustentável” (SEBRAE, 2016).

Segundo The Economist (2014), algo semelhante à “explosão cambriana” está acontecendo no mundo digital, com o crescimento explosivo do número e da variedade de startups. Essa “explosão” está relacionada às tecnologias de desenvolvimento terem se tornando tão baratas, avançadas e comuns que elas podem ser combinadas e recombinadas com facilidade. O futuro das startups está ligado às APIs (Interfaces de Programação de Aplicações), programas que servem de base para outros, como o Google Maps e o Paypal.

1) United Nations Development Programme; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2013.

Um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento neste setor, principalmente nos países em desenvolvimento, é a interferência do governo, cujas leis e processos burocráticos não acompanham o mercado, principalmente por se tratar de uma área não tradicional e que oferece serviços gratuitos.

Figura 2 - Países da América Latina mais ativos em investimento de Startups



Fonte: Startup Focus.

## 2 Cenário Nacional

A Economia Criativa tem crescido exponencialmente mundo afora e o Brasil tem acompanhado essa mudança, tanto que: o governo federal criou, dentro da Secretaria da Cultura, a Secretaria de Economia Criativa, em 2011. Dados do IBGE mostram que a Economia Criativa no Brasil cresceu 69% em uma década, gerando mais de 100 bilhões de reais por ano, representando pouco mais de 2% do PIB.

Uma tendência que se observa é o crescimento da Economia Criativa em momentos de crise,

como ocorreu na crise de 2008/2009 e agora também tem acontecido no Brasil, nesse momento de economia turbulenta. Isso acontece porque a Economia Criativa tem uma resposta rápida a mudanças, inclusive podendo gerar alternativas para os setores de produção e de serviços.

No Brasil destacamos cinco principais aceleradoras: 21212, Aceleratech, 85labs, Pípa e Baita. A 21212, a primeira aceleradora do país, atua no Rio de Janeiro e em New York, e já acelerou 42 empresas. A Aceleratech foi fundada em 2012 e atua em São Paulo onde acelerou 47 empresas. A 85labs voltada para empresas digitais, já tendo

acelerado 21 empresas, está situada no Ceará. Pipa é uma aceleradora que se situa em três grandes regiões do Brasil: São Paulo, Florianópolis e Rio de Janeiro. A Pipa acelerou 11 empresas e está com sete empresas em processo de aceleração. Por último, a Baita, aceleradora situada em Campinas – SP, acelerou 10 empresas e está em progresso com mais cinco empresas.

O maior evento desse setor é o Startup Weekend que promove grandes eventos mensalmente em várias localidades. Sites importantes como Startup Brasil, StartupStar e Startup Weekend, entre outros, fornecem boas informações para o mercado, desde cursos, palestras, eventos e informações sobre outras startups e aceleradoras.

Figura 3 - Aceleradoras por região do Brasil



Fonte: Startup Brasil.

### 3 Estudos de Caso

#### 3.1 Filho sem Fila

A Filho sem Fila é um aplicativo criado para facilitar a rotina dos pais na saída dos filhos da escola. O responsável pela criança avisa quando sai de seu local fixo e automaticamente a escola recebe este recado pelo aplicativo. Ou seja, quando o responsável chega na escola, a criança já está pronta para ir embora, o que facilita o trânsito na região e favorece uma maior comodidade para os pais.

O aplicativo foi criado a partir da necessidade percebida de um pai ao esperar para pegar seus filhos na escola. Leonardo Gmeiner já trabalhava em uma empresa de desenvolvimento de aplicativo, e criou o Filho sem Fila como um produto da empresa que ele já possuía. Posteriormente, o aplicativo se tornou uma empresa separada. O intuito da plataforma é facilitar a vida dos pais que buscam seus filhos, diminuindo o tempo de espera e o trânsito nas proximidades, ajudando não só os pais, mas também os moradores dessas regiões, gerando mais segurança e comodidade (PEGN TV, 2017).



A partir do surgimento da ideia, desenvolver o aplicativo não foi uma tarefa difícil e, por se tratar de uma pessoa que já trabalhava numa desenvolvedora, não utilizou serviços de uma aceleradora. O desafio foi fazer com que as escolas aceitassem a ideia e comprassem o aplicativo. O negócio somente deslançou quando algumas escolas começaram a contratar o aplicativo e, diminuindo bastante o tempo de espera dos pais pelos seus filhos, o aplicativo começou a ganhar visibilidade e espaço na mídia, aparecendo em diversos telejornais e reportagens em sites de notícia. Atualmente, já está presente em mais de 100 escolas em 30 cidades, espalhadas pelo Brasil.

### Geração de receita

Na Filho sem Fila, a geração de receita acontece por meio da compra do aplicativo, sendo que o aplicativo padrão custa R\$ 1.000,00, enquanto o aplicativo personalizado, R\$ 1.800,00; mensalmente, é cobrada pelos respectivos serviços R\$ 1,20 e R\$ 1,60.

### Aspectos gerais

A Filho sem Fila é formada por dois sócios, três pessoas de venda e uma pessoa de suporte. Possui uma infraestrutura bem simples, como a maioria das *startups*. Ela possui planos de expansão para a América do Norte, no qual participou de um programa de aceleração em Vancouver, no Canadá. Neste país, a Filho sem Fila foi selecionada e utilizou essa oportunidade para adaptar o aplicativo para uma realidade diferente da brasileira.

O *marketing* é feito de forma simples devido ao pioneirismo, uma vez que é a única empresa que fornece esse serviço. São utilizados sites, escolas e a comunicação boca a boca como divulgação. Um dos sócios possui uma empresa de assessoria de imprensa que auxilia o contato com a mídia.

Os sócios não possuem formação em administração, porém estão gerenciando um negócio. Quando questionados sobre como uma escola de negócios poderia ser útil para eles, foi abordado exatamente esse ponto, onde há um desejo de saber de mais teorias que possam ajudar a empresa a ganhar cada vez mais mercado.

## 3.2 Reachr

A Reachr é um aplicativo da empresa SearchRH especializada em recrutamento e seleção. A ideia de criar esse aplicativo partiu de uma percepção do mercado, já que a criadora da plataforma trabalhava com recrutamento e seleção há bastante tempo, e percebeu que era o momento de desenvolver uma plataforma para suprir a necessidade do mercado. A maior dificuldade enfrentada no início foi tirar a ideia do papel, porém as dificuldades continuam até hoje.

### Público-alvo

O aplicativo dirige-se aos jovens à procura de estágio, mas continua em estudo contínuo de mercado para aumentar esse nicho e abranger o máximo de candidatos. A previsão é que, com essa ampliação, o aplicativo deve crescer e mais empresas se interessarão em contratar os serviços da plataforma.

### Estrutura

Entre muitos parceiros, agentes de *marketing*, relações públicas e outros, o time do aplicativo é composto por 13 pessoas. O diferencial do aplicativo é ter sido desenvolvido por uma empresa do setor de recursos humanos, com *expertise* na área. Com isso, ela pôde criar várias maneiras de selecionar um candidato, não só por currículo, mas sim alinhando as necessidades das empresas aos candidatos certos para cada vaga, ou seja, alinhando os perfis. Os testes com os candidatos são personalizados, criados de acordo com aquilo que a empresa solicita. A geração de receita dá-se por meio das empresas que pagam pelas contratações: existem pacotes com uma vaga por R\$ 850,00; duas 2 vagas por R\$ 3.600,00; somente anúncio por R\$ 450,00; e gestão de pessoas por R\$ 400,00.

### Auxílio de uma escola de negócios

Um dos sócios da Reachr, Marcelo Braga, começou sua carreira atuando em Empresa Júnior e, portanto, sabe a importância desse método de

aprendizagem para o aluno. Ele acredita que uma escola de negócios poderia auxiliar as empresas por meio de programas que alinhem as expectativas dos candidatos a estágio com as expectativas das empresas.

### 3.3 Clean Cloud

É uma *startup* que realiza computação na nuvem, auxiliando na armazenagem de dados, análise, monitoramento e otimização de estruturas de computação em nuvem.

#### Estrutura

Sua estrutura é horizontal e composta por sete colaboradores.

#### Dificuldades

No início, sua maior dificuldade foi encontrar clientes e não foi acelerada pelo fato de seus sócios terem capital disponível para aplicar. Seu primeiro cliente foi o grupo de academia Bio Ritmo, que no primeiro momento suportou a operação da SmartFit.

Na entrevista realizada, verificamos que existem *startups* despreparadas e que não compreendem o valor no uso de informações de mercado. Com isso, se tornam despreparadas para realizar coisas básicas, como tomar decisões.

## 4 Proposta de Indicador Setorial de Startups

O grupo percebeu nas entrevistas com empreendedores de *startups* que as pessoas têm ideias, as desenvolvem, mas quando a *startup* começa a crescer e sua estrutura se torna mais próxima de uma empresa convencional, conhecimentos técnicos administrativos fazem falta, acarretando decisões erradas nessa área, e ocasionando que a empresa não resista ao mercado. Cita-se como exemplo o caso de uma *startup* de música, a Grooveshark<sup>2</sup>, algo parecido com o Spotify, que recebeu o investimento de R\$ 24 milhões e oferecia conteúdo musical ilimitado para seus usuários completamente grátis. Porém, como era de se esperar, os artistas

e suas gravadoras não ficaram muito satisfeitos com o não pagamento dos direitos autorais para a reprodução do conteúdo, e a *startup* fechou, correndo o risco de ter que pagar, somente a uma gravadora - a Universal Music -, mais de 2 bilhões de reais. Conhecimento administrativo mais profundo talvez pudesse ter resolvido o problema, através de uma espécie de acordo com os artistas e gravadoras e, por meio de publicidade e anúncios, a Grooveshark poderia pagar os direitos pela reprodução dos conteúdos, tornando-se mais próxima ao caso de sucesso Spotify.

A equipe percebeu com isso a necessidade de consultoria administrativa voltada para o mercado das *startups*, gerando base para que as pessoas possam dar espaço para suas ideias de forma estruturada e prevendo, ou solucionando, os possíveis problemas que venham a surgir no caminho a ser percorrido. A criação de um indicador baseado nas expectativas dos possíveis usuários e de especialistas foi a proposta do grupo. Os dados seriam coletados por meio de aplicativo, como uma rede social das *startups*, onde pessoas comuns, e uma parte que poderia ter um contato de *startup* para *startup* para que seja possível compartilhar as dicas do setor e seus sucessos e fracassos, poderiam avaliar possíveis ideias, além de dar opiniões de como usariam determinado serviço e além da opinião popular, também seria levada em consideração a opinião dos especialistas avaliando de forma completa a ideia, gerando uma base de dados que seria utilizada para criar o indicador, auxiliando as *startups* também no aspecto administrativo. Além disso, tal aplicativo seria uma grande vitrine para ideias que ainda não caíram nas vistas das aceleradoras e dos investidores e, obtendo visibilidade por meio das avaliações, poderia chegar ao conhecimento de investidores e, conseqüentemente, a ideia poderia sair do papel, mas de forma mais estruturada.

A partir do trabalho realizado, o grupo entende que um indicador setorial que abrangesse as informações abaixo seria extremamente útil para a tomada de decisão e conseqüente ganho de competitividade das *startups* da Região do ABC Paulista:

2) <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/05/grooveshark-e-desativado-apos-acordo-em-processo-milionario.html>

## Proposta de indicador setorial das *Startups*

**Descrição:** Criar uma base de dados para analisar a criação, quantidade de colaboradores, mortalidade e situação financeira das *startups* do ABC.

**Público-alvo:** *Startups*, aceleradoras e investidores.

**Periodicidade:** Coleta mensal.

**Método de coleta:** Aplicativo e site.

**Metodologia:** Os dados disponibilizados pelas *startups* serão consolidados por setor de atuação, tamanho e tempo de vida.

**Justificativa:** Após pesquisas e entrevistas observamos que o problema central não é a falta de capital para investimento, e sim, a dificuldade de posicionamento da *startup* no mercado, reduzindo os riscos e incertezas do mercado, direcionando assim recursos para as ideias que são efetivamente viáveis. Essa ferramenta permite a *startup* se posicionar em relação ao seu setor e medir o sucesso do seu negócio.

### Referências

BLANK, Steve. **The four steps to epiphany**. K & S Ranch, 2005.

CAVALCANTI, Glauce. **Economia criativa avança mesmo durante a recessão**. O Globo, 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/economia-criativa-avanca-mesmo-durante-recessao-18399357>>. Acesso em: 24 maio 2017.

CONNECTE INOVAÇÃO. **ONU divulga relatório de economia criativa**. 2013. Disponível em: <<http://www.conecteinovacao.com.br/index.php?pg=noticia&id=393>>. Acesso em: 24 maio 2017.

DESTINO NEGÓCIO. **Economia criativa: conheça o conceito e descubra as tendências**. 2015. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/economia-criativa-conheca-o-conceito-e-descubra-as-tendencias/>>. Acesso em: 24 maio 2017.

FINTECHLAB. **Report Fintechlab** 2016. Disponível em: <<https://blog.biva.com.br/novidades/report-fintechlab-2016/>>. Acesso em: 24 maio 2017.

GI. **Grooveshark é desativado após acordo em processo milionário**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/05/grooveshark-e-desativado-apos-acordo-em-processo-milionario.html>>. Acesso em: 24 maio 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 24 maio 2017.

MERKER, Júlia. **Prêmio do Canadá destaca startups do BR**. Baguete, 2016. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/31/10/2016/premio-do-canada-destaca-startups-do-br>>. Acesso em: 24 maio 2017.

PEGN TV. **Startup cria aplicativo que ajuda os pais na saída dos alunos da escola**. GI, 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2017/03/startup-cria-aplicativo-que-ajuda-os-pais-na-saida-dos-alunos-da-escola.html>>. Acesso em: 24 maio 2017.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no segmento de economia criativa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aR-CRD>>. Acesso em: 24 maio 2017.

STARTUP BRASIL. Home page. Disponível em: <<http://www.startupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 24 maio 2017.

STARTUP FOCUS. Home page. Disponível em: <<http://startupfocus.saphana.com/latams-startup-surge>>. Acesso em: 24 maio 2017.

THE ECONOMIST. **A cambrian moment**. 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/special-report/21593580-cheap-and-ubiquitous-building-blocks-digital-products-and-services-have-caused>>. Acesso em: 24 maio 2017.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME; UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Creative economy report 2013**. UNDP/UNESCO, 2013. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2017.

WELSH, Cristian. **O que esperar no mundo das startups para 2017**. Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-esperar-no-mundo-das-startups-para-2017/>>. Acesso em: 24 maio 2017.



# CIM

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

**Autores:** Bruna Rial, Laís Costa, Tábata Tomé e Orson Matias, alunos do curso de Administração da STRONG ESAGS, Unidade Santos

**Orientador:** Luciano Schmitz Simões, professor doutor da STRONG ESAGS

## DOCUMENTO DE CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO: CONTÊINERES – TAXA DE OCUPAÇÃO NO PORTO DE SANTOS

### Introdução

Com a globalização, os portos - que já se destacavam como o principal canal de movimentação de mercadorias entre o Brasil e o mundo - ganharam ainda maior relevância.

A qualidade de suas operações afeta diretamente os ganhos com o comércio exterior, fazendo com que as empresas que o utilizam exerçam uma constante pressão sobre seus administradores, exigindo eficiência e agilidade independentemente dos volumes movimentados.

No Brasil existem 37 portos públicos (MES-

QUITA, 2015). Dentre eles, destaca-se o Porto de Santos, localizado nos municípios de Santos e Guarujá, no estado de São Paulo.

Contando com cerca de 13 km de infraestrutura de acostagem, o Porto de Santos opera diversos tipos de carga tais como: carga geral solta e containerizada (exemplo: alimentos e roupas); granel sólido (como a soja e o minério de ferro); granel líquido (petróleo e seus subprodutos) e *Roll-on/Roll-off* que é usado para transporte de veículos.

Essa diversidade de cargas é um dos fatores que determina sua influência sobre a economia de estados produtores como SP, MS, MT, GO, MG e DF, correspondendo no agregado nacional a aproximadamente 67% do PIB, 56% da balança comercial e 75 milhões de habitantes (CODESP, 2016). Esses dados comprovam a importância do Porto de Santos, posicionando-o como a principal porta de entrada e saída de produtos do país que, ao longo de sua existência, tem participado



ativamente nas diferentes fases de crescimento da economia brasileira, com reflexo nos tipos de cargas movimentadas, como açúcar, soja, milho e produtos industrializados (LABORATÓRIO DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA, 2016).

É por isso que, a fim de ganhos constantes de produtividade, o Porto de Santos vem se destacando na movimentação de contêineres que, desde sua criação, tem sido considerado como um “divisor de águas” no aumento da produtividade na movimentação de cargas portuárias.

### Contêineres

Os contêineres surgiram durante a Segunda Guerra Mundial com a finalidade de ser utilizado como cofre de aço para acelerar as operações de transporte (RIBEIRO, 2011 *apud* ALMEIDA; NEVES, 2012). Apesar de ter seu desenvolvimento iniciado na década de 30 pelo empresário Malcom Maclean, a sua adoção como acondicionador de cargas apenas teve maior significado em 1956 quando começou a ser utilizado na costa oeste dos EUA (BARCO, 1998 *apud* ALMEIDA; NEVES, 2012).

Dada a sua importância, o contêiner recebeu uma definição legal no Brasil, dada pelo Artigo 4º do Decreto nº 80.145, de 15 de agosto de 1977: “o container é um recipiente construído de material resistente, destinado a propiciar o transporte de mercadorias com segurança, inviolabilidade e rapidez, dotado de dispositivo de segurança aduaneira e devendo atender às condições técnicas e de segurança previstas pela legislação nacional e pelas convenções internacionais ratificadas pelo Brasil”. Além disso, são registrados com uma numeração exclusiva composta por quatro letras e sete algarismos desde o seu nascimento.

No jargão da logística portuária, o contêiner de 20 pés serviu como referência para uma nova medida. O TEU (Twenty Feet or Equivalent Unit), como é conhecida, está presente em documentos com o objetivo de indicar o tamanho do contêiner, sendo 1 TEU equivalente a um contêiner de 20 pés e 2 TEUs referindo-se a um contêiner de 40 pés e assim por diante (PORTOPÉDIA, 2016).

Dessa forma, é possível afirmar que existem vários tipos de contêineres, dentre eles: *High*

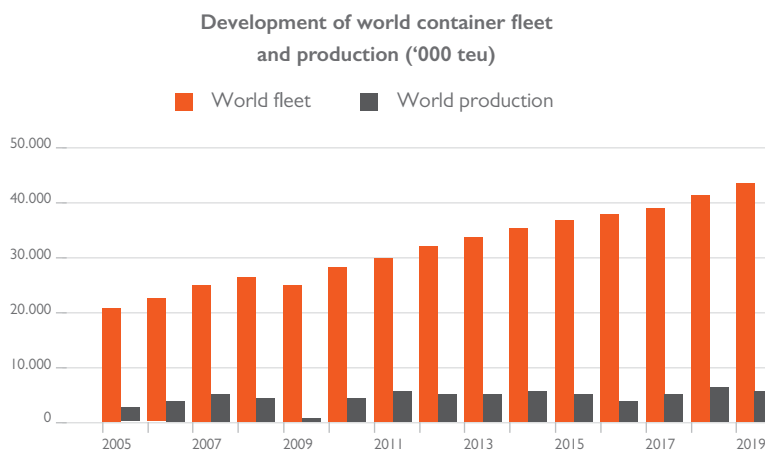
*Cube* (mais altos que o contêiner padrão e podem transportar papel, cigarros, brinquedos, cargas a granel e outros); *Reefers* (são os refrigerados e podem variar sua temperatura de -25°C a 25°C dependendo das especificações da carga transportada); *Open Top* (contêiner *dry* que não possui teto e têm travessas de sustentação e uma lona, usado geralmente para carregar máquinas, mármore e vidro); *Flat-Rack* (sem teto e sem laterais, possui apenas as cabeceiras que podem ser fixas ou móveis sendo utilizado para guardar produtos que ultrapassem a altura e largura do contêiner convencional) e *Plataforma* (sem teto e sem laterais, muito usado para transportar cargas muito grandes que não cabem em um convencional) (ALMEIDA; NEVES, 2012).

### 1 Crescimento e participação dos países na oferta global

O uso de contêineres facilita o transporte intermodal, já que são fáceis de transferir de um modal para o outro, além de proporcionar maior eficiência na operação, pois sua padronização facilita a mecanização e a automação. O gráfico 1 mostra que essa eficiência pode ter incentivado uma tendência no crescimento da frota mundial de contêineres. Porém, em 2015 e 2016, a produção de contêineres apresentou uma diminuição significativa, influenciada pela economia global. Segundo a Drewry Maritime Research *apud* Leão (2016), com a retração da economia houve uma queda na demanda de contêineres, pois as empresas buscam minimizar seus custos.

Como consequência da queda da demanda, o preço mundial dos contêineres sofreu um declínio. Com efeito, em 2014, o preço de compra do contêiner era de US\$ 1900, tendo uma queda de aproximadamente 24% em 2015, passando a custar US\$ 1450. Apesar da retração, a projeção para os próximos anos é de que a produção de contêineres retome o crescimento (DREWRY MARITIME RESEARCH *apud* LEÃO, 2016).

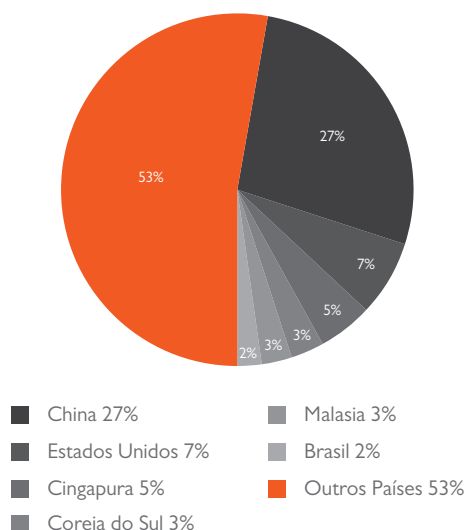
**Gráfico 1** - Desenvolvimento da frota mundial de contêineres e produção



**Fonte:** Drewry Maritime Research, 2016.

Segundo The World Bank (2016), em 2014 a movimentação mundial de contêineres foi de 679 milhões de TEUs. Conforme o gráfico 2, os cinco países que mais movimentaram foram a China (27%), os Estados Unidos (7%), seguidos de Cingapura (5%), Coreia do Sul e Malásia (3%). O Brasil participou com aproximadamente 2% da movimentação, correspondendo ao equivalente de 13,6 milhões de TEUs, o que o coloca na 16ª colocação no ranking mundial.

**Gráfico 2** - Movimentação por TEUs



**Fonte:** The World Bank, 2016. Elaboração própria.

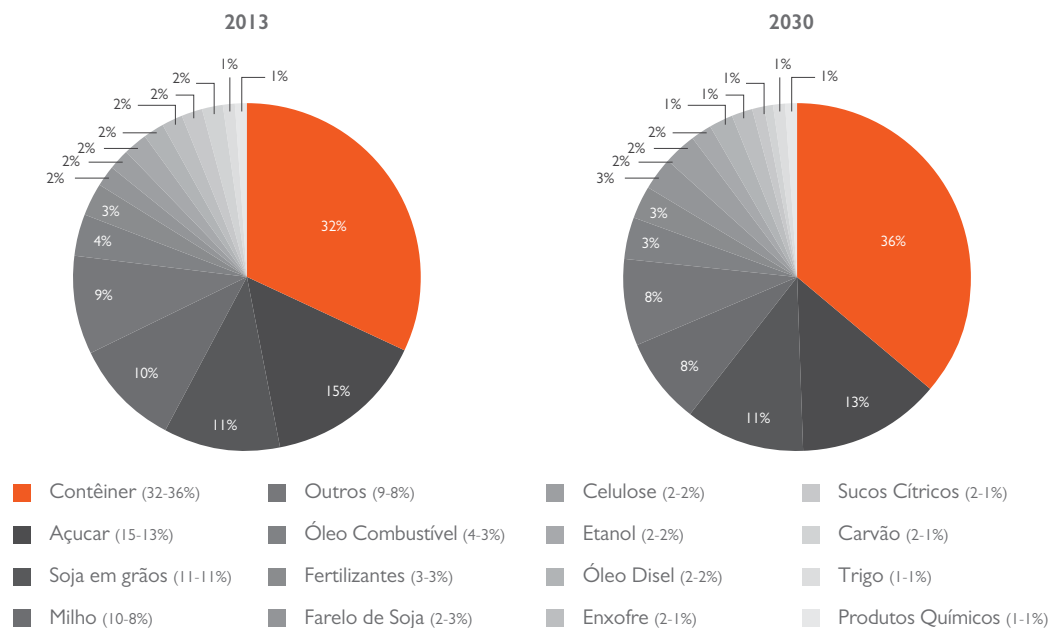
Segundo The Journal of Commerce *apud* Santos (2015) - jornal americano especializado em tráfego marítimo - o Porto de Santos ficou na 38ª posição no ranking mundial de movimentação de contêineres em 2014 com movimentação de 3,68 milhões de TEUs ou 27% dos contêineres de todo o Brasil. Isso significa que este é o maior porto em movimentação da América Latina.

## 2 Crescimento da demanda de contêineres e sua capacidade no porto de santos

É possível notar que com o uso de contêineres a produtividade no transporte marítimo aumentou. Por outro lado, houve uma redução no número de cargas a serem manuseadas, pois o uso de equipamentos mecânicos e sistemas de automação otimizaram o serviço, proporcionando decréscimo no tempo das operações e redução dos custos de embarque e desembarque.

Devido a essas facilidades, a demanda de contêineres em 2013 foi a que apresentou a maior participação relativa, ultrapassando os produtos a granel que possuem grande participação no Porto de Santos. O gráfico 3 projeta, para o ano de 2030, um aumento de 4% na participação de contêineres na movimentação no complexo portuário de Santos, passando de 32% para 36% de participação (LABORATÓRIO DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA, 2016).

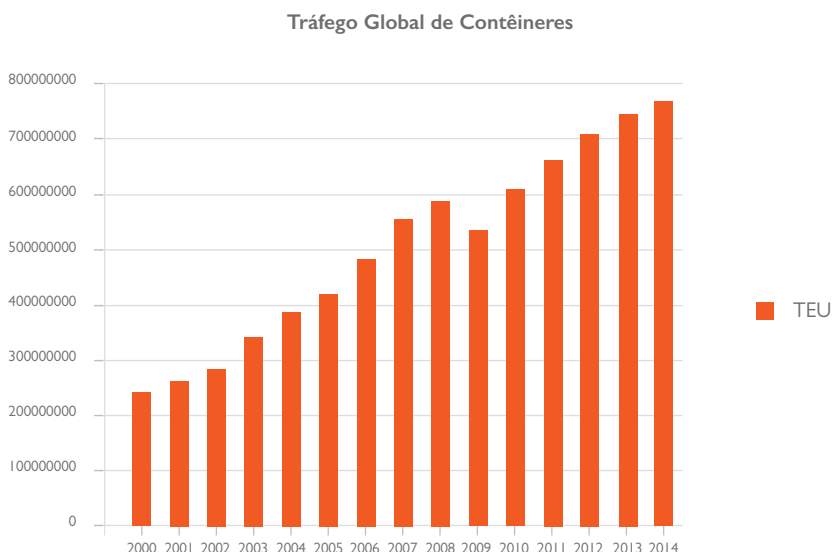
**Gráfico 3** - Participação das principais cargas movimentadas no Complexo Portuário de Santos em 2013 (Observada) e 2030 (Projetada)



**Fonte:** Plano mestre elaborado pelo Laboratório de Transporte e Logística – LabTrans, 2016.

No gráfico 4, pode-se observar que houve um crescimento gradativo ao longo do tempo na demanda global por contêineres, com exceção do ano de 2009 em razão da crise que afetou a economia mundial. Esse aumento da demanda comprova que os contêineres vêm ganhando a preferência como embalagem na movimentação de cargas.

**Gráfico 4** - Tráfego global de contêineres

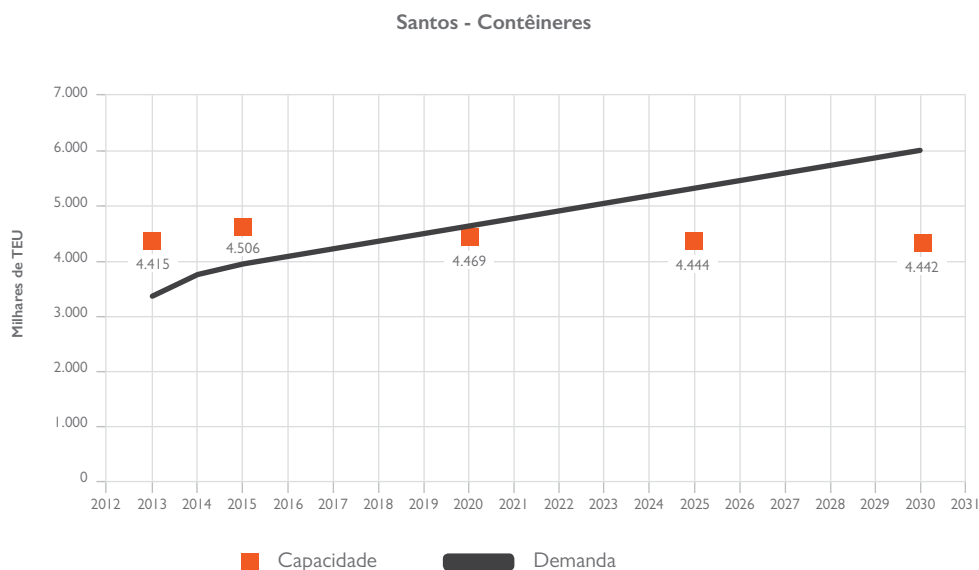


**Fonte:** Adaptado de The World Bank, 2016. Elaboração própria.

No caso do Porto de Santos, os estudos realizados pela CODESP (gráfico 5), sugerem que a partir de 2020 haverá um déficit na capacidade da movimentação de contêineres. Ou seja, a demanda por contêineres será maior do que a capacidade.

O estudo ainda destaca que se as horas de navios fora de operação forem reduzidas, haverá maior agilidade na movimentação dos contêineres, possibilitando que o escoamento do produto seja realizado com mais eficiência, aumentando assim a capacidade de movimentação do porto. Foi demonstrado, por exemplo, que a redução de duas horas no tempo de espera do navio proporciona um aumento equivalente à adição de mais um berço<sup>1</sup> para contêineres no porto (LABORATÓRIO DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA, 2016).

**Gráfico 5** - Demanda vs. Capacidade de movimentação de contêineres no Porto de Santos



**Fonte:** Plano mestre elaborado pelo Laboratório de Transporte e Logística – LabTrans, 2016.

### 3 Exportação e importação

As características do Porto de Santos, com sua posição geoeconômica, densidade de linhas de navegação e grande participação na balança comercial, favorecem as empresas que trabalham diretamente com a movimentação de contêineres.

No primeiro semestre de 2016, segundo base de dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), as principais cargas containerizadas exportadas entre portos de diferentes nações (longo curso) foram o consumo de bordo (exceto combustíveis e lubrificantes), representando 31,7% da movimentação de contêineres, seguida por açúcares de cana ou de beterraba e sacarose quimicamente pura

no estado sólido, totalizando 9,3% e, em terceira posição, está o café com 6,8% de participação.

Verifica-se que, no mesmo período, foram importados consumo de bordo (exceto combustíveis e lubrificantes), representando 2,5% da movimentação de contêineres, seguida de alumínio em formas brutas, com 2,4% e, em terceiro lugar, foi papel e cartão, com 2,2% de participação.

#### 3.1 Processos de exportação e importação

No processo de exportação, o exportador entra em contato com o armador que ficará responsável pela seleção do contêiner no Terminal de Contêineres Vazios (DEPOT) que são áreas que armazenam

1) BERÇO ou DOCA é o local de atracação e de movimentação das cargas a serem embarcadas e descarregadas (<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/arquivos/File/dicionario2011.pdf>).



contêineres vazios dando suporte logístico ao armador, além de realizarem limpeza, descontaminação, monitoramento, manutenção e reparo.

A presença de carga e estufagem do contêiner pode ser realizada no Recinto Especial para Despacho Aduaneiro de Exportação (REDEX) - que possui fiscalização aduaneira - ou na planta da própria exportadora. A partir desse processo, o contêiner é levado para o terminal portuário e colocado no navio para exportação, conforme figura 1.

Os tipos de contratos mais utilizados no Brasil para transporte de produtos via marítima são o *Free on Board* (FOB), no qual a responsabilidade do exportador vai até a colocação da mercadoria a bordo do navio no porto de embarque e o *Cost, Insurance and Freight* (CIF), quando o exportador assume todos os custos, inclusive a contratação do frete internacional e do seguro marítimo contra riscos de perdas e danos durante o transporte até o porto de destino (PORTOPÉDIA, 2016).

Figura 1 - Esquema do funcionamento das exportações



Fonte: Elaboração dos autores.

No caso da importação, quando chega ao Brasil, o produto deve ser nacionalizado, ou seja, é realizada uma sequência de atos que transfere a mercadoria da economia estrangeira para a nacional por meio de declaração de importação e este documento é formalizado e emitido pelo importador. A nacionalização pode ser feita tanto no navio, durante a travessia, quanto na área secundária. Apenas após esse procedimento é possível que o contêiner seja transportado até a importadora, sendo esta a responsável pela desestufagem e distribuição do produto importado.

Figura 2 - Esquema do funcionamento das importações



Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4 A evolução dos navios

O aumento nas exportações e importações, ao longo dos anos, fez com que os portos e os navios se adaptassem para melhor suprirem as necessidades de um mundo globalizado. A presente pesquisa sugere haver uma correlação entre a especialização dos navios com o aumento do uso dos contêineres.









Em 1956, ocorre o início do uso dos contêineres em navios adaptados que suportavam de 58 a 60 contêineres. Um ano depois, surge o primeiro navio especializado com capacidade para 226 contêineres. Apenas em 1969 surge a chamada “1ª Geração”, com navios entre 1.000 e 1.500 TEUs. A década de 70 caracteriza-se pela apresentação dos navios com capacidade entre 1.000 e 2.000 TEUs.

Na década de 80, os serviços especializados no transporte de contêineres se tornaram dominantes no mundo, porém o tamanho não foi alterado devido à largura do canal do Panamá, sendo esta medida padronizada como “Panamax”.

Na década de 90, a empresa American President Lines (APL) introduziu navios com capacidade de 4.400 TEUs. E finalmente, a partir de 2006, ocorre o início do desenvolvimento da sexta geração, com navios de capacidade de até 15.000 TEUs (FRANÇA, 2013).

A evolução na capacidade dos navios porta-contêineres é notável, pois em 50 anos passou-se de um navio de 58 contêineres para 15.000 TEUs (Figura 3).

Figura 3 - Evolução da capacidade dos navios porta-contêineres

		Lenght	Draft	TEU
First (1956 -1970)	 <b>Converted Cargo Vessel</b>	135 m	< 9 m	500
	 <b>Converted Tanker</b>	200 m	< 30 ft	800
Second (1970 - 1980)	 <b>Cellular Containership</b>	215 m	10 m 33 ft	1,000 - 2,500
Third (1980 - 1988)	 <b>Paramax Class</b>	250 m	11 - 12 m	3,000
		290 m	36 - 40 ft	4,000
Fourth (1988 - 2000)	 <b>Post Panamax</b>	275 - 305 m	11 - 13 m 36 - 43 ft	4,000 - 5,000
Fifth (2000 - 2005)	 <b>Post Panamax Plus</b>	335 m	13 - 14 m 43 - 46 ft	5,000 - 8,000
Sixth (2006 - )	 <b>New Panamax</b>	397 m	<15.5 m 50 ft	11,000 - 14,500

Fonte: França, 2013.

No Brasil, o início do uso dos contêineres foi nos anos 60 pelo Porto de Santos, imposto pelos importadores americanos de calçados, a fábrica da Kodak e a Ford Corporation (JORGE, 2011).

O transporte ferroviário também contribuiu para a introdução dos contêineres, pois auxiliavam na sua locomoção entre as regiões do país (JORGE, 2011).

A evolução na capacidade dos navios porta-contêineres foi sensível ao longo dos anos, o que influenciou também na velocidade de carga e descarga de contêineres que, conseqüentemente, demandaram evoluções nos equipamentos portuários.

## 5 Equipamentos no porto para utilização de contêineres

A dinâmica atual do mercado, a internacionalização da produção, a redução das barreiras comerciais e o aumento das tecnologias fizeram com que as empresas portuárias passassem a investir mais em planejamento, a fim de reduzir o tempo ocioso do contêiner, bem como em melhorar o aproveitamento dos recursos de mão de obra e do espaço de armazenamento.

Com o aumento das cargas containerizadas, a troca do modal marítimo para o terrestre tornou-se mais eficiente. Além disso, fez-se necessária a adaptação dos navios com o objetivo de facilitar a organização dos contêineres no seu interior, levando a um maior aproveitamento do espaço.

Considerando que o contêiner possibilita a padronização da carga geral, ele foi um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento de diversos equipamentos específicos para a sua movimentação. Esses equipamentos variam em pequeno, médio ou grande porte, podendo ser empregados na movimentação entre modais, armazenagem de cargas em pátios ou armazéns.

No caso das operações de armazenagem, realizadas nas áreas denominadas de retaguarda, são utilizados equipamentos como empilhadeiras, guindastes pórticos sobre trilhos ou pneus.

Já nas operações dos navios são utilizados guindastes, escolhidos de acordo com o seu tipo operacional, capacidade de carga e planejamento da operação, nas movimentações de embarque e desembarque de mercadorias.

Figura 4 - Guindastes movimentando contêineres



Fonte: Google, 2016.

## Considerações Finais

A modernização dos portos é um dos assuntos mais retratados quando se leva em conta a necessidade de alcançar os parâmetros mínimos internacionais de movimentação. O processo de containerização, por exemplo, deu novos significados aos espaços portuários ao exigir novos aportes tecnológicos para sua movimentação, além da necessidade da reorganização do espaço. É necessário reconhecer a importância dos contêineres no porto e tentar minimizar os danos que a demora no manuseio pode acarretar em todo o processo portuário. Portanto, uma logística de contêineres bem planejada pode amenizar futuros contratemplos. Dentre as opções de logística relacionadas ao objeto do trabalho, verifica-se que a definição da taxa de ocupação do contêiner possa vir a se tornar um indicador de grande valia.

Define-se, para efeito desse estudo, a taxa de ocupação do contêiner como sendo o espaço ocupado por ele nas áreas de movimentação do porto e nas áreas secundárias durante determinado período, além dos custos envolvidos. Os *players* interessados no seu desenvolvimento são os armadores, como MSC, Hamburg-Sud, Maersk Line, Aliança entre outros, pois acredita-se que a elaboração desse indicador contribua para a redução dos custos e otimização dos espaços portuários. Considerando o Porto de Santos como o maior da América Latina, o sucesso desse indicador poderá ser multiplicado para os demais portos do país.

A STRONG ESAGS, como um polo de desenvolvimento desse indicador que interfere positivamente em aspectos econômicos e logísticos do Porto de Santos, possibilitará que a instituição se torne uma referência no mercado atraindo a atenção dos *players*. Essa condição permitirá possíveis parcerias entre empresas do setor e a instituição, contribuindo para a geração de outros indicadores portuários que possam ter sinergia com o indicador proposto e, futuramente, desenvolver pesquisas acadêmicas na área portuária.

## Referências

ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE PARANAGUÁ E ANTONINA. **Dicionário básico portuário**. 2. ed. Paranaguá: APPA, [2011?]. Disponível em: <<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/arquivos/File/dicionario2011.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE AQUAVIÁRIOS - ANTAQ. **Anuário**. 2016. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/anuario/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

ALMEIDA, NEVES. **Contêiner**: logística, tipos, consertos e avarias, lavagem, manuseio, identificação e decodificação, agendamento e negociação. 2012. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/sici-unaerp/edicoes-anteriores/2012/secao-3-8/1306-conteiner-logistica-tipos-consertos-e-avarias-lavagem-manuseio-identificacao-e-decodificacao/file>>. Acesso em: 13 out. 2016.

COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - CODESP. **Área de influência comercial**. 2016. Disponível em: <<http://www.portodesantos.com.br/mercado.php>>. Acesso em: 13 out. 2016.

DREWRY. Home page. Disponível em: <<https://www.drewry.co.uk/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

FRANÇA, Daniel. **O transporte de cargas contêinerizadas e a eficiência dos terminais brasileiros**. 2013. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/987375-Universidade-federal-de-santa-catarina-ufsc-departamento-de-engenharia-civil.html>>. Acesso em: 27 out. 2016.

JORGE, Silvio Vasco Campos. **Evolução no transporte com a utilização dos contêineres**. 2011. Disponível em: <<http://www.cbccontainer.org/cbc/images/documentos/xv%20confer%EAncia%20-%2007%20e%2008%20de%20junho%20de%202011.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LABORATÓRIO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA - LABTRANS. Secretaria de Portos da Presidência da República. **Plano Mestre**: Porto de Santos. 2016. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/pnpl/arquivos/planos-mestres-sumarios-executivos/se29.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

LEÃO, Cleci. **Frota mundial de containers apresenta recordes de queda**. 2016. Disponível em: <<http://www.guamaritimo.com.br/noticias/containers/frota-mundial-de-containers-apresenta-recordes-de-queda>>. Acesso em: 18 out. 2016.

MESQUITA, Patricia Laurentino de. **Sistema Portuário Nacional**. 2015. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional>>. Acesso em: 13 out. 2016.

PORTOPÉDIA. **Incoterms**. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73160-incoterms>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SANTOS, Porto de. **Santos se mantém como principal porto de contêineres da América Latina**. 2015. Disponível em: <<http://www.portodesantos.com.br/pressRelease.php?idRelease=873>>. Acesso em: 05 set. 2016.

THE WORLD BANK. **Container port traffic (TEU: 20 foot equivalent units)**. Disponível em: <[http://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU?end=2014&start=2000&view=chart&year\\_high\\_desc=true](http://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU?end=2014&start=2000&view=chart&year_high_desc=true)>. Acesso em: 05 set. 2016.





## CE CENTRO DE EMPREENDEDORISMO

**Autor:** Rodrigo Ferreira, coordenador do CIM e CE, professor mestre da STRONG ESAGS

### CENTRO DE EMPREENDEDORISMO

O Centro de Empreendedorismo (CE) STRONG ESAGS está no ar desde o segundo semestre de 2016, disseminando a cultura empreendedora e intraempreendedora na Strong ESAGS por meio das mais diversas ações.

No ano de 2017, foram realizadas, até outubro, 11 palestras, com cerca de 25 participantes em média, as **Palestras das Terças**, sempre às terças, antes da aula da noite na unidade ABC, em Santo André. É uma oportunidade de colocar em contato alunos e professores que empreendem (como o Prof. Me. Ricardo Saponara) e também profissionais das mais diversas trajetórias, como o CEO da FoxBit, a maior operadora de bitcoins do Brasil, João Canhada, que esteve com a gente e nos contou porque as *bitcoins*, além de serem moedas virtuais, funcionam como excelentes “cofres”.

Além das palestras, realizamos nossa primeira **Competição de Ideias de Negócios e um Workshop de Empreendedorismo** em parceria com o Instituto Fazendo Acontecer, do qual o Prof. Dr. Eduardo Vilas Boas faz parte.

O empreendedorismo social também faz parte do ecossistema STRONG ESAGS. Participamos do

curso do Acumen Fund - **Financial Modeling for Social Impact** -, e já iniciamos nosso **Grupo de Estudos em Negócios Sociais**.

No segundo semestre de 2017, começamos os **Workshops de Family Business**, voltados para alunos que empreendem em empresas familiares e seus parentes, e o programa de **Aceleração de Ideias de Negócios**, para alunos que desejam empreender e não sabem muito bem por onde começar. Não faltaram ainda espaços para a formação dos estudantes com nossos cursos de **Storytelling** e **Business Model Canvas** no ano passado.

O objetivo do CE é ser um ponto de difusão e de convergência para o fomento à cultura empreendedora e intraempreendedora. O desenvolvimento dos *apps*, dos *gadgets* e das plataformas on-line abriu um espaço enorme para negócios digitais, que podem ser excelentes oportunidades para jovens empreendedores. Por outro lado, cada vez mais as grandes empresas têm trabalhado em parceria com *startups*, ou por meio de *corporate ventures*, exigindo de seus colaboradores um perfil mais intraempreendedor.

Nós, da STRONG ESAGS, acompanhamos e buscamos a liderança nesse novo cenário. Para continuarmos sendo, e sermos cada vez mais, uma das melhores escolas de negócios do nosso país.



# CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Ana Maria Cardoso Dantas, Calina Abreu Santos Souza, Clênio Mariano da Silva, Fernanda Sassá Barros, Renato Felipe Formagin, Vanessa Pedroni e Wesley Ferro Monteiro, alunos do curso de Administração da STRONG ESAGS, Unidade ABC

**Orientador:** Valmir A. Conde, professor da STRONG ESAGS

## PRÓPHARMACOS

### Resumo

O presente trabalho acadêmico consiste em um projeto de consultoria empresarial, que tem por objetivo proporcionar aos alunos a experiência de aplicar os conceitos aprendidos durante o curso de Administração da STRONG ESAGS, com a análise e desenvolvimento de iniciativas de melhorias estratégicas e operacionais para uma empresa real. Neste artigo, apresenta-se o resultado gerado pela equipe de trabalho que criou uma empresa fictícia denominada *Trust*, para prestação de consultoria na rede de farmácias Própharmacos. A empresa é formada por 16 drogarias e dois laboratórios que atuam com cerca de 15 mil itens divididos entre medicamentos de referência, genéricos, manipulados, produtos de perfumaria e higiene pessoal. A partir da metodologia Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO), foi possível desenvolver uma visão holística sobre as áreas de produção, serviços, estratégica, *marketing*, recursos humanos e financeiro, as quais fundamentaram o diagnóstico de possíveis

gaps operacionais; resultando assim em sugestões de Iniciativas de Melhoria Operacional com a elaboração de Planos de Ação, que têm por objetivo contribuir para o crescimento da rede de farmácias Própharmacos.

**Palavras-chave:** Própharmacos. Medicamentos. Manipulação. Consultoria.

### 1 A empresa

Fundada em 1994 pelo farmacêutico Marcos Alexandre R. de Paula, em conjunto com seus irmãos que já possuíam uma pequena drogaria, a Própharmacos surgiu para realizar o sonho de iniciar uma farmácia do ramo da manipulação e assim atender todas as necessidades de seus clientes. A primeira unidade foi aberta na cidade de Santo André – São Paulo, com instalações e laboratório de pequeno porte para atender a reduzida demanda na época.

O nome Própharmacos surgiu na época em que muito se debateu para que os remédios fossem nomeados pelo princípio farmacologicamente ativo presente em sua composição. Dessa discus-

são foi gerada a Lei 9787/1999, conhecida como Lei dos Genéricos, que obrigou que todos os medicamentos, sejam os de referência, os genéricos ou os similares, tivessem o nome do fármaco em sua embalagem.

Após dois anos, a segunda loja da rede foi aberta na Rua Coronel Fernando Prestes, hoje conhecida como unidade FITO, e foi onde a consultoria *Trust* realizou seu trabalho, visto que na parte superior da loja está o escritório administrativo.

Hoje a rede possui um total de 16 lojas localizadas nas cidades Santo André, São Bernardo do Campo, Mauá, Diadema, São Paulo e Pindamonhangaba. Além das lojas, a Própharmacos possui dois laboratórios para produção dos medicamentos manipulados, sendo um em Pindamonhangaba e o principal em São Bernardo do Campo.

Figura 1 - Logo da Própharmacos



Fonte: Própharmacos, 2017.

Figura 2 - Logo da Equipe de Consultoria



Fonte: Os autores, 2017.

## 2 Administração de Produção e Materiais (APM)

As visitas técnicas da equipe visaram os processos da unidade FITO, uma das principais farmácias da rede. Como não há processo produtivo de manufatura neste local, a consultoria focou seu trabalho nas movimentações de materiais e no sistema de estocagem.

Foi identificado um *layout* adequado à execução das atividades, sendo os diferentes departamentos identificados com painéis que oferecem visibilidade muito intuitiva, facilitando a localização dos produtos por parte dos clientes.

O gerenciamento do estoque e o planejamento das compras, atividades essenciais para que não haja desperdício nem falta de produtos, é realizado com auxílio de um sistema Enterprise Resource Planning (ERP) desenvolvido especialmente para farmácias.

Nesse sentido, foi sugerido um novo modelo de inventário, denominado rotativo, que possibilita identificar possíveis diferenças entre estoque no sistema e estoque físico, aumentando a velocidade para a localização de erros sem a necessidade de paralisação da loja toda. O modelo do inventário rotativo, por setores e com intervalo menor, foi descrito em detalhes e apresentado para a empresa para implementação.

## 3 Administração de Serviços (ASV)

A equipe buscou, nesta seção, compreender o modelo de prestação de serviços da rede de farmácias e auxiliar a empresa com ideias que fortalecessem a visão dos seus clientes frente a sua diferenciação, com foco no pós-venda.

A partir do desenho do Blueprint, e outras metodologias da Administração de Serviços presentes em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), como a análise das características diferenciadoras dos serviços e da estratégia competitiva, a qual destaca a empresa frente à concorrência, foi possível identificar que o serviço de atendimento oferecido ao cliente nas lojas é algo realmente próximo e personalizado. Dessa forma, os atendentes ajudam a esclarecer possíveis dúvidas e oferecer sugestões para ajudá-los em suas compras. Essa análise permitiu também o desenvolvimento de diversas iniciativas para a área de administração mercadológica.

Com o objetivo de ampliar o relacionamento com o cliente após a venda, *Trust* propôs que a empresa utilize a base de dados do cadastro fidelidade para envio de informações sobre ações relevantes que incentivem o interesse do cliente pela Própharmacos. A consultoria descreveu um método de contato de baixo custo para que a empresa divulgue seus produtos próprios e as diversas ações sociais em que participa.

Outra iniciativa da consultoria foi a proposta de um novo produto para criar valor e diferenciação à Própharmacos: a montagem de um *kit* nomeado “Farmacinha”, com medicamentos que as pessoas costumam ter em casa para pequenas emergências, como dores de cabeça, resfriados e curativos. Levando em consideração os custos da embalagem, esse *kit* teria um custo baixo para a loja e excelente custo/benefício aos clientes. Como vantagens, ter-se-á a divulgação ampla da marca na casa de cada consumidor do *kit* e, sua versatilidade possibilitaria também a venda para empresas.

Figura 3 - Kit Farmacinha



Fonte: Os autores, 2017.

#### 4 Administração Estratégica (AET)

O foco da estratégia do grupo Própharmacos é “cuidar com amor da saúde da sua família”. Para isso, sua visão foi definida como “ser referencial em atendimento e qualidade, alcançando liderança no mercado farmacêutico”. Pensando nesses parâmetros, o grupo de trabalho indicou ao empresário alguns benefícios de um plano estratégico estruturado, utilizando a metodologia de Barney e Hesterly (2007), e realizou análises segundo as Cinco Forças de Porter, SWOT, Matriz BCG (Boston Consulting Group), entre outras teorias. Nessa seção, a consultoria realizou também uma análise setorial para que as lideranças desenvolvessem uma visão futura do ramo farmacêutico, seus desafios e oportunidades.

As competências centrais, apontadas pela própria empresa, complementaram os diversos

parâmetros estudados pela consultoria: o compromisso com a saúde do paciente, qualidade dos produtos e relacionamento com os clientes. Elas foram avaliadas como bem estabelecidas e contribuem significativamente para a percepção dos benefícios do produto final pelo cliente.

Nesse contexto, diversos Key Performance Indicators (KPIs), ou seja, Indicadores Chaves de Performance importantes para o negócio alcançar os objetivos foram pensados na seção de administração estratégica. As sugestões foram consolidadas seguindo as “4” Perspectivas do Balanced Scorecard (Clientes, Financeira, Processos internos, Aprendizagem e crescimento) e divulgadas em um painel de Gestão à Vista para acompanhamento desses indicadores. O painel, que já foi implementado pela empresa, auxiliará o entendimento das metas bem como seu acompanhamento (se estão ou não sendo atingidas); aumentando assim o comprometimento das equipes para atingir o resultado financeiro planejado.

#### 5 Administração Mercadológica (AMC)

O segmento de Farmácias e Drogarias é altamente competitivo e exige, cada vez mais, a retenção dos clientes, que hoje estão muito mais seletivos e conectados que antigamente. Nesse sentido, as análises do capítulo de *marketing* foram centradas no atendimento e no pós-venda das lojas.

A primeira iniciativa, das oito geradas nesta seção, foi um modelo para que os atendentes desenvolvessem uma postura proativa nos atendimentos de balcão, tornando-os vendedores, visto que o canal de vendas pessoal é a principal fonte de vendas da empresa. Sendo assim, utilizar-se do atendimento estratégico proposto oferece possibilidades de fidelização além de um maior valor percebido pelo cliente (resultado maior que a expectativa criada pelo cliente). O vendedor deve utilizar o atendimento para tentar descobrir uma necessidade latente ou desconhecida, que possa ser suprida por produtos que a loja possui. Para implementação dessa postura, a equipe de consultoria sugeriu que a empresa aposte em treinamentos *online* indicando vídeos de conhecidos palestrantes em canais do YouTube, como Silvio Igor e Daniel Godri.

A loja possui atualmente *e-commerce*, ou seja, são comercializados também medicamentos e artigos de perfumaria através do *website* da Própharmacos,

uma nova ferramenta e fonte de receita para a organização. A consultoria sugeriu para alavancar as vendas desse canal, divulgar massivamente os benefícios e a confiabilidade nos principais meios de comunicação, seja pelo Facebook e Instagram uma vez que já estão inseridos em um ambiente virtual, seja na loja física, a partir de panfletos colocados nas sacolinhas dos clientes.

Outro diferencial da Própharmacos diagnosticado pela equipe é de possuírem diversos canais de relacionamento com seus clientes, tais como: o canal Fale Conosco, através do telefone disponibilizado no site, o Facebook, o Instagram e o WhatsApp. Para melhor aproveitar cada tipo de canal, e a partir de um teste de cliente oculto realizado, a *Trust* sugeriu que a empresa adotasse um novo modelo para os atendimentos do WhatsApp, tomando como base conversas mais pessoais e menos formalizadas, criando assim um vínculo exclusivo com cada cliente.

## 6 Administração de Recursos Humanos (ARH)

Os atributos citados pela empresa como mais valorizados com relação ao desempenho dos colaboradores são: comprometimento, colaboração e organização. A empresa possui uma proximidade muito grande com seus colaboradores e valoriza aqueles que seguem a sua cultura.

Para melhor avaliar o desempenho dos funcionários, foi proposto um sistema de avaliação de desempenho pré-estabelecido. Para isto, foi desenvolvido pela consultoria um formulário para ser preenchido pelos líderes com relação a seus funcionários periodicamente, e também promover um *feedback* com estes. A implantação desta avaliação é dirigida a todas as lojas e setor administrativo, de forma a garantir um resultado imparcial, padronizado e justo em todas as unidades da rede. Também possibilita que seja possível a visualização de melhorias a serem feitas pelos funcionários e melhor entendimento dos procedimentos esperados pela empresa.

Outro ponto abordado refere-se ao sistema de ponto dos funcionários. A equipe realizou uma co-taçaõ de diversos modelos de apontamento disponíveis no mercado e a anexou ao trabalho final para auxiliar a Própharmacos na escolha do que modelo

que considera melhor custo/benefício. A compra do sistema de ponto eletrônico permitirá, além de um maior controle com relação aos horários dos colaboradores, uma redução no retrabalho, visto que a atual folha de pagamento enviada pela contabilidade apresenta algumas inconsistências.

Ainda na área de Recursos Humanos (RH), foi proposta uma reformulação no projeto de *endomarketing* ou *marketing* interno para aumentar o engajamento dos funcionários com a empresa. O atual jornal interno pode ser uma vitrine dos projetos da empresa para seus colaboradores, servindo como meio de informação e identificação com a realidade e cultura da empresa.

## 7 Administração Financeira (AFC)

Na área de administração financeira, a *Trust* trabalhou com três pontos solicitados pela administração da empresa: analisar o atual modelo de fluxo de caixa, verificar os níveis de inadimplência e o sistema de compras. Sobre esses temas foram geradas Iniciativas de Melhoria Operacional que auxiliarão a empresa na revisão de ajuste de alguns processos do setor.

Após devida verificação dos dados de inadimplência, a consultoria sugeriu um sistema de metas de cobranças que reduzirá ainda mais esse indicador tão importante para os negócios. As premissas desse sistema de metas consistem em atingir vendas de qualidade, ou seja, “vendidas, faturadas e recebidas”, permitindo assim que a empresa não tenha seu faturamento comprometido.

Para o sistema de compras, a equipe criou um novo método, solicitado pelo empresário. O novo método de compras mensais, destinado a todas as unidades de negócio, foi estruturado e controlado pelos pilares: procedimento interno para compras, treinamento para cultura e adoção das normas, formalização das metas de compras e controle balizado em remuneração variável.

Por fim, diversos indicadores de viabilidade econômica (como ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento) foram sugeridos e entregues à empresa para análise de possível implementação.



## Conclusão

A consultoria analisou, através das disciplinas aqui apresentadas juntamente com as informações do empresário, que a Própharmacos tem um modelo de atuação eficaz e, assim, alto potencial de crescimento no segmento em que atua. Os pontos de melhoria observados e desenvolvidos em planos de ação podem trazer diversos benefícios à rede e acelerar o processo de expansão, visto o embasamento teórico e prático em que foram desenvolvidos.

Os aprimoramentos nos processos financeiros auxiliarão a empresa no entendimento de sua operação e na sustentabilidade econômica, fator básico para um bom desempenho frente ao mercado. Em conexão ao bom desempenho, diversas outras ações que impactam diretamente na área financeira da empresa foram traçadas. A análise de *marketing* buscou iniciativas que elevassem o faturamento com o crescimento do volume de vendas no curto e longo prazo. Da mesma forma, a área de serviços promoveu planos de ação que gerem diferenciação à operação com o fortalecimento do pós-venda e dos convênios com médicos e empresas, questões que as grandes redes de farmácias do país não suprem atualmente. A análise estratégica permitiu gerar sugestões para que o crescimento da empresa se mantenha claro aos seus colaboradores e clientes. Por fim, na administração de produção e materiais e no gerenciamento de recursos humanos foram desenvolvidos processos que aumentarão a eficiência dos insumos e da mão de obra, reduzindo custos fixos.

O presente trabalho foi, portanto, essencial para o desenvolvimento dos alunos da equipe de trabalho, permitindo uma conexão entre a visão prática do mundo empresarial com conceitos acadêmicos, a partir da construção de diagnóstico e análises em um cenário real de uma empresa como um todo. Espera-se que as fragilidades/melhorias/problemas apresentados/identificados, com as respectivas soluções propostas e elaboradas com base nas teorias e estudos do curso de Administração aprendidas até então, possam permitir a continuidade do crescimento da rede de farmácias Própharmacos com total sustentabilidade, melhoria contínua buscando eficiência dos processos e da inovação necessária para diferenciação e crescimento da marca.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEZERRA, Felipe. **Implementação do Balanced Scorecard (BSC)**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.
- DINO - DIVULGADOR DE NOTÍCIAS. **Farmácias de manipulação resistem a crise e setor deve movimentar 5 bilhões de reais no ano**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/farmacias-de-manipulacao-resistem-a-crise-e-setor-deve-movimentar-5-bilhoes-de-reais-no-ano-dino890101245131/>> Acesso em: 16 abr. 2017.
- FEBRAFAR. **IMS: mercado farmacêutico deve atingir R\$ 87 bilhões em 2017**. Disponível em: <<http://febrafar.com.br/ims-mercado-farmacaceutico-deve-atingir-r-87-bilhoes-em-2017/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRÓ-PHARMACOS. Home page. Disponível em: <<http://propharmacos.com.br/>>. Acesso em: 8 fev. 2017.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. 2013. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=5f6dba19baaf17a98b4763d4327b-fb6c>>. Acesso em: 04 mar. 2017.
- SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.



# CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** *Adrielly Aparecida Gomes da Silva, Alexandre Nogueira, Ana Gabriela Fellippe Batista dos Santos, Daniel Lopes Fonseca Vasconcelos de Sousa, Julliana Ferreira Pequeno, Laís Vitali Costa e Raquel de Abreu Mirkai*, alunos do curso de Administração da STRONG ESAGS, Unidade Santos  
**Orientador:** *Pedro Veras dos Anjos*, professor mestre da STRONG ESAGS

## CLIPER UNIFORMES

### Introdução

Este estudo visa mostrar a aplicação dos conceitos abordados no curso de graduação em administração por meio de um serviço de consultoria de negócios prestado para a empresa Cliper Uniformes pelos alunos, tendo como resultado a proposição de ações de melhoria nas seguintes dimensões: administração financeira, de recursos humanos, de produção, de serviços, além da administração estratégica e *marketing*.

A Cliper atua no segmento têxtil, sendo pioneira na confecção de uniformes profissionais na Baixada Santista com 70 anos de experiência no mercado.

Os dados utilizados para a elaboração das análises foram obtidos em reuniões realizadas com os sócios, funcionários indicados pelos sócios e planilhas financeiras fornecidas pela empresa.

Para entender melhor o ambiente em que a empresa está inserida, foram avaliados os ambientes externo e interno, bem como seus clientes e

potenciais clientes, como forma de melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, prospectar novos clientes e oferecer produtos na qualidade e no tempo certos.

### 1 Uma visão do ambiente

#### 1.1 História

Pioneira na confecção de uniformes profissionais, a Cliper iniciou suas atividades em 1942. São quase 76 anos de *expertise* de mercado, agregando tradição, qualidade e credibilidade aos seus produtos e serviços. Tudo começou com uma loja de artigos finos para cavalheiros e posteriormente se especializou na confecção de uniformes para empresas.

Atualmente fornece uniformes para clientes dos ramos de gastronomia, indústria, comércio, terminais alfandegados, condomínios, serviços em geral, universidades, hospitais, concessionárias e comércios em geral, além de uma linha completa de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), comercializados a pronta entrega.

## 1.2 Objetivos

A empresa tem enfrentado muitos desafios sendo os principais a concorrência, notadamente localizada fora do estado de São Paulo e que conta com um custo de mão de obra menor e, conseqüentemente, consegue oferecer um preço mais competitivo; a crise econômica, que teve impacto direto no resultado e o baixo comprometimento dos funcionários, com fatores como absenteísmo e atrasos, contribuindo para a redução da capacidade produtiva.

O principal objetivo da empresa, nesse momento, é aumentar a lucratividade por meio do aumento de vendas.

A empresa planeja aumentar a terceirização de parte de sua produção e operar no mercado virtual, através de loja virtual e redes sociais. Abrir uma loja mais próxima de clientes como condomínios e restaurantes também é uma possibilidade considerada pela empresa.

## 1.3 Análise de mercado

### 1.3.1 Análise SWOT

Figura 1 - Análise SWOT

		Forças	Fraquezas
Interno		76 anos de mercado	Falta de serviço pós-venda
		Pioneira no ramo de uniformes	Disposição da fábrica
		Maquinários modernos	Marketing digital
		Certificação	Localização da loja
		76 anos de mercado	76 anos de mercado
		76 anos de mercado	76 anos de mercado
		Oportunidades	Ameaças
Externo		Contato com grandes empresas	Concorrência fora do estado
		Ambiente Virtual	Crise econômica
		Terceirização	Pressão Sindical
		Conserto de roupas	Concorrência de lojas de varejo

Fonte: Elaboração dos autores.

## 1.3.2 As 5 Forças de Porter

### 1.3.2.1 Rivalidade entre concorrentes

Essa força avalia o grau de competitividade entre empresas concorrentes (PORTER, 2004). No mercado de uniformes, a rivalidade entre os concorrentes é alta, uma vez que a competição nesse segmento é baseada principalmente na disputa por preços. A diferenciação e a qualidade são fatores secundários, já que se tratam de produtos de baixo valor agregado.

### 1.3.2.2 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos que são produzidos com baixo custo e que atendam às necessidades dos clientes são os mais críticos e devem ser considerados. (PORTER, 2004). Neste caso o nível desta ameaça é alto, pois algumas empresas estão substituindo os uniformes pelos crachás por ser uma opção mais barata e que atende à necessidade de identificação do funcionário.

Figura 2 - Exemplo de crachá



Fonte: Elaboração dos autores.

### 1.3.2.3 Poder de barganha dos compradores

A força dos compradores consiste na capacidade de impor limites ao preço, fazendo com que as empresas obtenham margens de lucro pouco satisfatórias. Quando consumidores compram produtos pouco diferenciados, eles são sensíveis ao preço (PORTER, 2004). Neste caso, a força é

considerada de nível alto, devido a quantidade de concorrentes existentes no mercado que afetam o nível de competição pela comparação de preços. Após realização de pesquisa de cliente oculto, verificou-se que a Cliper possui o segundo melhor preço de mercado.

#### 1.3.2.4 Poder de barganha dos fornecedores

A força dos fornecedores consiste na sua capacidade de impor preços à indústria e o que aumenta o poder de barganha é a concentração de fornecedores e exclusividade (PORTER, 2004). Neste caso, esta força é considerada baixa, pois a empresa possui um grupo de seis principais fornecedores, além de não oferecer um produto considerado diferenciado.

#### 1.3.2.5 Ameaça de novos entrantes

Esta força está relacionada com a facilidade ou dificuldade encontrada por novas empresas em entrar no mercado (PORTER, 2004). O setor de confecções, atualmente, apresenta poucas barreiras à entrada, uma vez que costureiras autônomas podem realizar o mesmo trabalho com baixo custo de capital e investimento. Para grandes volumes de vendas, no entanto, são necessários maquinários e pessoal especializados, o que requer alto investimento e necessidade de capital, podendo configurar numa barreira à entrada.

Outro fator é a curva de aprendizagem, uma vez que a Cliper conta com muitos anos de experiência e adquiriu uma *expertise* de mercado difícil de conseguir em um curto período de tempo.

## 2 Análises Setoriais

### 2.1 Administração Estratégica (AET)

#### 2.1.1 Missão da empresa

Contribuir com nossos clientes, na uniformização de seus colaboradores, visando a qualidade, conforto e segurança, melhorando o rendimento em suas atividades diárias, com atendimento personalizado de nossos colaboradores, desde a venda, até o pós-venda, culminando na fidelidade do cliente através de uma parceria permanente (CLIPER UNIFORMES, 1942).

#### 2.1.2 Visão

Sermos reconhecidos como referência de excelência no fornecimento de uniformes profissionais pelas empresas, buscando a liderança de mercado em produção e faturamento (CLIPER UNIFORMES, 1942).

#### 2.1.3 Valores

O respeito ao cliente por meio da ética, do atendimento personalizado, da credibilidade e da honestidade (CLIPER UNIFORMES, 1942).

A Cliper Uniformes atua no setor industrial. A EATIK, que é a loja onde a Cliper vende uniformes e equipamentos de segurança em pequeno volume, atua no setor de comércio. Definida como Sociedade Limitada é considerada uma microempresa.

#### 2.1.4 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico compreende a definição de um plano de ação de longo prazo com o objetivo de adquirir vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O planejamento estratégico é realizado pelos sócios-diretores, principalmente através da análise do ambiente externo e interno. É realizado segundo as condições ambientais do momento, sem nenhuma previsão. Nesse momento, por exemplo, a principal estratégia da empresa é aumentar o seu volume de vendas e, conseqüentemente, aumentar as suas receitas.

#### 2.1.5 KPIs (Key Performance Indicators)

Os KPIs são os indicadores definidos pelos gestores de uma empresa que permitem a avaliação e acompanhamento da evolução de suas operações, facilitando a análise e a identificação de problemas (CHOPRA; MEINDL, 2011).

A Cliper utiliza principalmente os indicadores de produtividade, aqueles que avaliam a eficácia do processo produtivo, como hora/homem ou hora/máquina, e os indicadores de capacidade, aqueles que medem a capacidade de resposta de um processo.

### 2.1.6 Capital social

O capital social é distribuído entre os sócios. As cotas da sociedade são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros, sem o expresso consentimento do outro sócio, dado por escrito, cabendo em igualdade de condições e preço, direito de preferência para a sua aquisição, ao sócio interessado, devendo esta oferta ser feita por escrito.

### 2.1.7 Fonte de recursos

Os recursos necessários para a implantação da empresa podem ser obtidos de duas maneiras. Recursos próprios envolvem a aplicação por parte dos proprietários de todo o capital necessário para a abertura da empresa. Recursos de terceiros são aqueles obtidos através de empréstimos junto a instituições financeiras ou por meio de buscas por investidores (SILVA, 2009).

### 2.2 Administração Financeira (AFC)

Com o objetivo de alavancar a performance operacional, identificou-se a necessidade de implementação de indicadores de desempenho para a área financeira como Receita, Lucratividade e Custo Fixo.

Na Receita, planejamento de previsão anual com meta de aumento em relação ao ano anterior (*forecast*). Na Lucratividade, verificar indicadores anteriores vs. atual com meta de aumento em relação ao ano anterior. E no Custo Fixo, planejamento anual com meta de redução em relação ao ano anterior, apesar de a empresa ter um mapeamento excelente de todos os seus custos através do cálculo de todos os gastos com materiais para cada um de seus produtos, além do tempo gasto na confecção dos mesmos. Com esse controle preciso, consegue calcular o custo de fabricação de seus produtos.

A Cliper realiza o cálculo da hora-homem multiplicando o número de funcionários da fábrica, quantidade de horas trabalhadas por funcionário e a quantidade de dias trabalhados por funcionário no mês. Esse resultado é dividido pela quantidade de horas que o produto leva para ser feito, e assim é obtido o custo hora-homem da produção.

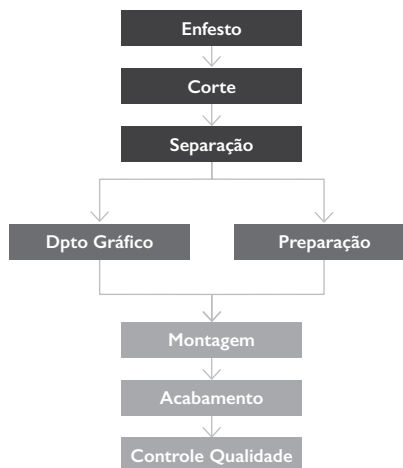
Os custos de comercialização são os gastos que ocorrem com o pagamento de impostos e comissões. Essa despesa incide diretamente sobre as vendas e para calculá-la basta aplicar o percentual dos impostos sobre o total das vendas previstas (SEBRAE, 2013).

Neste caso, os impostos que devem ser levados em conta e calculados são: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

### 2.3 Administração da Produção e Materiais (APM)

#### 2.3.1 Processo produtivo

Figura 10 – Processo produtivo Cliper



Fonte: Cliper Uniformes, 2017.

O processo produtivo tem início no recebimento dos tecidos que, logo após, são levados para a área de enfesto (estendidos em camada a fim de que sejam cortados em pilhas de forma que se desperdice o mínimo possível). O produto vai para a área de corte, de acordo com as exigências dos clientes, e é direcionado a uma máquina especializada na composição de bolsos transportado para a fábrica.

O próximo passo é o departamento gráfico, onde os desenhos e o logotipo do cliente serão adicionados ao produto, através de bordados ou estampas. Em seguida, ocorre a montagem, o acabamento e, finalmente, o controle de qualidade.



### 2.3.2 Terceirização

A Cliper Uniformes terceiriza parte da montagem de seus produtos. A escolha de terceirização é estratégica, uma vez que esse processo era o gargalo de produção e impedia que a empresa atendesse mais pedidos. A sugestão é que a empresa terceirize as etapas iniciais da produção, com a façção terceirizada recebendo a matéria-prima diretamente do fornecedor e devolvendo o produto montado para realizar as etapas finais de produção.

### 2.3.3 Arranjo físico (layout)

Após análise, observou-se que o arranjo físico da Cliper pode ser mais funcional, uma vez que a forma na qual o espaço físico está disposto pode ser melhorada, principalmente com relação à movimentação de materiais.

### 2.3.4 Forma de produção

Existem duas formas de produção: a puxada e a empurrada. Ocorre a produção empurrada quando a empresa inicia seus processos antes da ocorrência de demanda pelo produto. Já na produção puxada, não há estoques, a demanda do cliente é o que inicia o processo produtivo (MOREIRA, 2012).

A Cliper utiliza ambas as formas. No mercado de atacado a forma de produção utilizada é a puxada, ou seja, a produção só tem início com os pedidos dos clientes. No entanto, como também há o varejo através da sua loja EATIK, a forma de produção adotada é a empurrada, onde a produção é realizada baseada em uma previsão de demanda.

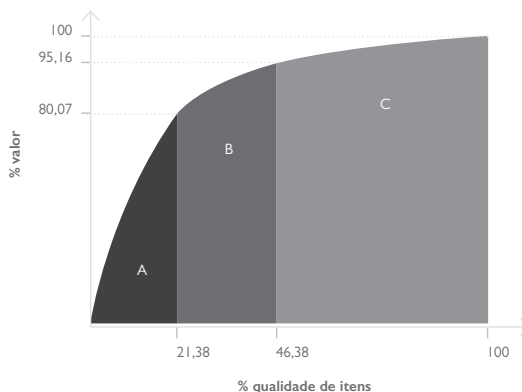
Essa ambiguidade pode ser negativa se não houver um bom planejamento e consciência por parte dos gestores de que os negócios demandam formas de produção distintas e que podem ser conflitantes.

### 2.3.5 Produtos

Há uma variedade de 400 produtos codificados. Além disso, a empresa desenvolveu uma planilha de retrocesso para que se possa rastrear em qual processo está o pedido.

Uma sugestão do grupo é que sejam avaliados os produtos que não oferecem uma margem de contribuição relevante de acordo com a curva ABC, em face da grande variedade, para que haja foco na produção daqueles que trazem maior lucro para a organização

Gráfico 1 - Curva ABC de margem de contribuição dos produtos



Fonte: Elaboração dos autores.

## 2.4 Administração de Serviços (ASV)

### 2.4.1 Gerenciamento da demanda e da oferta

O mercado é regido pela lei da demanda e da oferta. Sendo assim, sugere-se o estudo da previsão da demanda. A empresa tem uma produção puxada, produzindo apenas o que é demandado pelos consumidores, especificamente no mercado de atacado.

### 2.4.2 Inovação tecnológica

A tecnologia é uma das vantagens da empresa, devido ao seu inventário de máquinas e os empresários da Cliper realizam grandes investimentos em automação com o objetivo de obter maior agilidade nos processos e, conseqüentemente, diminuir os custos. A empresa utiliza um software de automação comercial que integra as áreas da empresa, além de disponibilizar indicadores de desempenho dos vendedores.

### 2.4.3 Estratégias de pós-venda

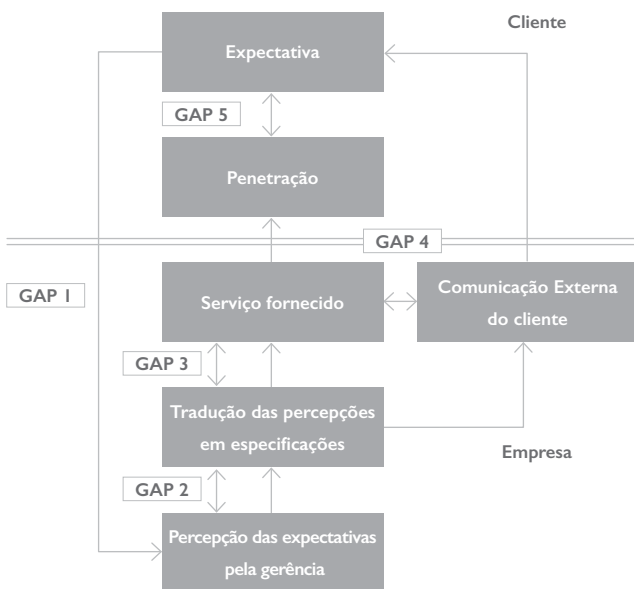
Sugere-se oferecer o serviço de pós-venda

para os seus consumidores e a empresa reconhece a importância do processo e entende que é um serviço essencial.

### 2.4.4 Modelo dos GAPS

GAPS são definidos como falhas, lacunas, brechas e, de acordo com a economia, o GAP seria a diferença entre o valor desejado e o valor percebido, influenciando a visão do cliente perante o produto ou serviço ofertado (MARTINS, 2013).

Figura 11 - Diagrama dos cinco GAPS



Fonte: Martins, 2013.

Os GAPS devem ser extintos para que as expectativas dos consumidores sejam atendidas ou superadas. Sugere-se especial atenção no atendimento ao cliente (pré-venda e pós-venda).

## 2.5 Administração Mercadológica (AMC)

### 2.5.1 Atuação, distribuição e representação

Os canais de distribuição podem auxiliar algumas tarefas para o negócio, como o fornecimento de informações sobre o produto, customização, garantia de qualidade, oferta de produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística.

A estratégia de venda adotada é ter um responsável pelas vendas da loja EATIK.

### 2.5.2 Posicionamento da marca

Posicionar a marca é criar estrategicamente um espaço para ela na cabeça das pessoas, qualificando o produto. A empresa possui um histórico satisfatório no mercado e sugere-se criar uma marca consolidada. Houve a contratação de uma empresa de publicidade para a gestão do marketing, através da repaginação da marca.

### 2.5.3 Planejamento do produto

Uniformes e equipamentos de segurança são feitos sob medida para atender às requisições dos clientes e as exigências dos órgãos normativos da área de segurança e saúde.

### 2.5.4 Clientes

Sugere-se a condução de pesquisas de satisfação junto aos clientes para entender a percepção do valor do produto. O grupo desenvolveu uma pesquisa de mercado para ser aplicada com o intuito de avaliar a posição da empresa no mercado e analisar as principais variáveis que influenciam o cliente no momento da compra.

A empresa atua em dois segmentos de mercado que são as empresas (condomínios, restaurantes, clínicas médicas) que necessitam de uniformes e equipamentos de segurança através de vendas no atacado e os clientes de varejo através da loja EATIK.

### 2.5.5 Política de comunicação

Uma boa política de comunicação com os clientes é a que possui os requisitos necessários para tornar a mensagem mais assertiva possível. A empresa se comunica com os clientes utilizando alguns canais como telefone, e-mail, mídias sociais e o site da própria empresa. Sugere-se incrementar as mídias sociais com algumas promoções e manter o site constantemente atualizado. Os clientes conseguem fazer orçamentos e recebem uma resposta rápida via e-mail.

### 2.5.6 Preços

A empresa estabelece preços baseados em seus principais custos, que são de matéria-prima, mão de obra, impostos, investimentos, empréstimos e custos fixos.

### 2.5.7 Condições de pagamento

A empresa adota diferentes políticas de pagamento diferenciando em empresas cadastradas e não cadastradas. Os pagamentos deverão ser feitos em dinheiro, cartões de crédito/débito e boleto bancário.

### 2.5.8 Estratégia de marketing – Os 4P's

Os 4 P's da empresa são:

- Produto: uniformes e equipamentos de segurança customizados;
- Preço: preço na média do mercado de Santos/SP;
- Praça: localizada no centro de Santos e, com o propósito de gerar mais comodidade ao cliente, entrega cerca de 90% dos pedidos diretamente;
- Promoção: utilização de redes sociais, além de contar com a tradição da marca na região.

## 2.6 Administração de Recursos Humanos (ARH)

### 2.6.1 Colaboradores

Os colaboradores são parte essencial do negócio. A fábrica conta com 22 e a loja conta com 11 colaboradores. De maneira geral, estão distribuídos em costureiras, vendedores, auxiliares administrativos, estampadores, expedidores, caixa, passadeira, motoristas, coordenadores de planejamento, cortadores, bordadeiras, estoquistas e encarregados de produção.

### 2.6.2 Avaliação de desempenho

Através dessa avaliação é possível identificar talentos dentro da própria empresa e possibilitar melhorias de desempenho. Os atributos mais valorizados são a eficiência no processo produtivo

(tempo de produção), a pontualidade e a disponibilidade. O sistema de gestão também auxilia na avaliação de desempenho disponibilizando indicadores relevantes como o de vendas por funcionário.

### 2.6.3 Treinamento e desenvolvimento

A empresa tem parcerias com sindicatos que disponibilizam cursos e, na parte produtiva onde os conhecimentos são mais técnicos, a empresa conta com consultores que fornecem aos colaboradores conhecimentos sobre como produzir mais e melhor em menor tempo, aumentando assim a produtividade.

### 2.6.4 Previsão de pessoal e perfil de competências

Sugere-se que a previsão de pessoal da empresa seja de forma sistemática, com a utilização de técnicas e ferramentas específicas. Atualmente, acompanha as condições apresentadas pelo mercado, ou seja, a medida em que o mercado demande mais produção a empresa ajusta o contingente para atender à nova demanda. E não há muitos requisitos para preencher os perfis, uma vez que são realizadas atividades relativamente simples.

### 2.6.5 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção da empresa resume-se no recebimento de currículos, através de sindicatos e sites de vagas virtuais; análise, levando em consideração fatores como a função, idade, disponibilidade, entre outros; e realização de entrevistas, dinâmicas de grupo e redação (para avaliar competências como conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos).

Dependendo da complexidade dos cargos, o recrutamento tende a ser mais criterioso. Há dificuldade de encontrar funcionários de qualidade na área produtiva, principalmente costureiras, e no setor de vendas externas.

## Considerações Finais

A Cliper Uniformes é uma empresa renomada e de grande tradição no setor de uniformes e equipamentos na Baixada Santista. Os sócios estão cientes das dificuldades da economia nacional em

face da crise e têm tomado medidas como a contratação de profissionais de gestão de *marketing* e de empresas de terceirização, com possibilidades de abertura de novos pontos de venda.

Sugere-se à empresa o desenvolvimento do plano de negócios, a utilização de ferramentas de gestão como análise SWOT, Modelo das 5 Forças de Porter, *Balanced Scorecard*, métodos de análise de investimentos, curvas ABC de custos e receita por produto, dentre outras, para sustentar as estratégias da empresa. Especial atenção às mudanças no ambiente externo, para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças, gerando vantagens competitivas sustentáveis, buscando sempre a inovação e o crescimento, além da realização de pesquisas de mercado. Sugere-se também a busca de medidas não monetárias para incentivar os colaboradores, além de pesquisa de clima organizacional e a criação de condições para uma comunicação mais eficaz entre os colaboradores e sócios.

Esse trabalho proporcionou ao grupo o conhecimento pleno das operações e das estratégias desenvolvidas por uma organização. Percebeu-se o quão complexo podem ser os processos de tomada de decisões, principalmente nesse momento de dificuldade econômica vivenciado pelo nosso país.

## Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 794 p.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter**. Disponível em: <<http://w.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

MARTINS, Rosemary. **Os 5 gaps da qualidade**. Blog da Qualidade, 2013. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/os-5-gaps-da-qualidade/>>. Acesso em: 24 maio 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOURA, Daniel. **Métodos de análise de investimentos – valor presente líquido**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/danieljp/mtodos-de-anlise-de-investimentos-valor-presente-liquido-modo-de-compatibilidade>>. Acesso em: 10 maio 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2017.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004. 409 p.



## CDC CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

**Autor:** Fabio Affonso, coordenador do curso de Administração da Unidade ABC e professor mestre de STRONG ESAGS

### A EXCELÊNCIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A LIBERDADE NA CARREIRA

Nos momentos de divulgação de avaliações de faculdades brasileiras, acredito que todo aluno já se perguntou uma vez na vida: qual é a importância da nota máxima no ENADE para a minha vida? Provavelmente, todas as respostas que já foram ponderadas apontam para o impacto da qualidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES) na empregabilidade de seu alunado. Contudo, a importância de uma IES de excelência é muito mais profunda para a vida de uma pessoa.

Conforme o INEP (2017), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) tem como objetivo avaliar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências específicas de concluintes do ensino superior brasileiro. Para tanto, todos os alunos concluintes dos cursos superiores no Brasil realizam uma prova para mensurar a evolução de suas competências durante o curso.

Coletados os dados, as Instituições de Ensino Superior são ordenadas de acordo com a sua capacidade em desenvolver as competências de alunos em comparação com as outras IESs do mesmo curso. Nesse sentido, uma IES com nota máxima, para o Ministério da Educação, teve maior capacidade de formar competências em seus egressos. Por esse motivo, atualmente, o mercado de trabalho gradualmente começa a ponderar a nota do ENADE na abertura de oportunidades de trabalho.

Contudo, o impacto da excelência da Educação Superior no indivíduo é muito mais intenso do que meramente garantir a sua empregabilidade. Uma formação de excelência é a garantia da liberdade desse indivíduo no mundo contemporâneo.

Atualmente, a ciência qualifica o fenômeno da carreira por meio de duas grandes perspectivas: a carreira é proteana e sem fronteiras (BRISCOE; HALL, 2013). Para Briscoe e Hall (2013), a carreira proteana é marcada pela mudança e adaptabilidade como forças motrizes do indivíduo na busca pela sua satisfação com a vida profissional. Já a carreira sem fronteiras, para os mesmos autores, reside na lógica de que o ambiente é mais fle-



xível e, por isso, não impõe tantas barreiras para o desenvolvimento das pessoas como antigamente. Então, tem-se que a carreira contemporânea é marcada pela centralização da decisão profissional na pessoa. Ou seja, o indivíduo tem a chance de escolher seu caminho profissional.

Mas será que todos são livres para efetivamente realizarem essas escolhas? De acordo com Dutra e Veloso (2010), apenas as pessoas que agregam valor ao mercado são livres para decidirem seus caminhos profissionais. Desde a implementação da gestão por competência nas organizações prepondera a capacidade da pessoa em atingir resultados complexos como a variável determinante para a permanência de um colaborador na empresa. Em outras palavras, somente os indivíduos competentes são valorizados pelas organizações (DUTRA; VELOSO, 2010).

Com isso, pode-se deduzir que quanto mais competentes são as pessoas, mais atrativas elas se tornam para as empresas e, conseqüentemente, mais competitivas elas serão. Sendo assim, a competência é a variável causadora da mobilidade do indivíduo no mercado de trabalho. É o indivíduo competente quem tem liberdade para determinar onde e como quer trabalhar. Ademais, dependendo da escassez de sua competência no mercado, inclusive o patamar de remuneração é determinado pela pessoa.

Portanto, sendo a Educação Superior de Excelência uma condição fundamental para a formação de competências, conforme citado anteriormente, ela também será uma fonte de liberdade para o indivíduo no mundo contemporâneo. É fundamentada nessa lógica que a STRONG ESAGS vem construindo o futuro profissional de seus alunos, com muita excelência.

## Referências

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.) **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. Futuros desafios para a gestão de carreiras. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.) **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Enade**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>>. Acesso em: 22 mar. 2017.



## TC TRABALHO DE CURSO

**Autoras:** Amanda Batista Benassi, Luiza da Silva Alves, Marcella Rodrigues Renaux Lopes e Nicolle Oscuro Albino, alunos de Administração da STRONG ESAGS, Unidade Santos

**Orientadora:** Lara Mattos, coordenadora do curso de Administração e professora mestre da STRONG ESAGS, Unidade Santos

### MAID ON

#### Resumo

O atual momento empresarial resulta em um ambiente de negócios cada vez mais enérgico e competitivo, exigindo de seus participantes conhecimentos organizacionais e estratégicos para a continuidade plena de suas atividades no mercado. Diante desse quadro, têm-se mostrado oportunas as organizações de economia colaborativa, inovando a maneira de ofertar trabalho e prestar serviço, adequando-se às exigências da natureza do negócio e contribuindo para a dinâmica de um mundo mais livre e conectado. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto integra uma revisão do conteúdo acadêmico e uma pesquisa de campo direcionada às necessidades e conveniências do mercado, proporcionando subsídios para o aprimoramento do plano em questão. O seguinte diagnóstico resultou na proposta do estabelecimento de uma plataforma digital entre os indivíduos que ofertam o serviço de limpeza e os que o demandam, realizando essa intermediação de modo prático, funcional e criativo. O plano

operacional dispõe de um sistema inteligente que qualifica e incentiva a diarista a exercer suas tarefas com qualidade e excelência. As estratégias mercadológicas são pautadas na eficiência e baixo custo, cujo propósito visa atender o amplo público-alvo constituído pelos consumidores em potencial. Este Trabalho de Conclusão de Curso foi o resultado das considerações e análises feitas ao longo do referido estudo, apoiado em um modelo de negócios inovador e com grande potencial para gerar valor a todas as partes envolvidas.

**Palavras-chave:** Inovação. Estratégia. Praticidade. Limpeza. Diarista.

#### 1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

*MaidOn* é um aplicativo e site que oferece serviços de limpeza, fornecendo diaristas capacitadas que atendam ao ritmo da vida moderna. A plataforma funciona como uma ponte entre profissionais liberais e novos clientes. O sistema de qualificações das colaboradoras garante qualidade no serviço e segurança, atendendo desde a mulher

moderna, que não tem tempo de executar esses serviços, até homens e jovens sem habilidades domésticas. As atividades administrativas serão concentradas em um escritório localizado na cidade de Santos, onde também ocorrerão triagens e treinamento das colaboradoras. O montante de capital a ser investido será de aproximadamente R\$ 64.253,60. A tabela abaixo mostra um panorama geral das principais informações financeiras da empresa:

**Tabela 1** - Principais informações financeiras da *MaidOn*

Indicadores de Viabilidade	
Lucratividade	8,41% a.a.
Rentabilidade	82,69% a.a.
Prazo de retorno no investimento	1 ano, 1 mês e 13 dias.
Ponto de Equilíbrio (PE)	R\$ 265.669,98 a.a.

**Fonte:** Elaboração dos autores.

A metodologia utilizada para a elaboração do Plano de Negócios foi uma pesquisa acadêmica baseada na revisão da literatura e na pesquisa de campo, por meio de questionário aplicado em plataforma on-line.

### 1.1 Missão

A missão da *MaidOn* é proporcionar soluções em limpeza de forma prática, oferecendo atendimento com excelência, segurança, qualidade, rapidez e preço justo, contribuindo para a dinâmica de um mundo mais livre e conectado.

### 1.2 Visão

Tornar-se o melhor e mais reconhecido aplicativo de serviços domésticos, garantindo praticidade e gerando valor aos clientes e parceiros.

### 1.3 Valores

Comprometimento, segurança, ética, confiança, eficácia e eficiência.

A *MaidOn* é uma plataforma de intermediação

que tem como objetivo facilitar soluções de limpeza. Como o produto final é a prestação do próprio serviço para o consumidor, depreende-se que o setor de atividade é caracterizado como Prestação de Serviços. Constituída por quatro sócios, a forma jurídica da empresa é Sociedade Limitada. Nesta configuração, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas, embora todos respondam solidariamente pela integralização do capital social. A proposta apresentada pela *MaidOn* prevê iniciar como organização de pequeno porte, cujo capital social é integralizado por quatro sócias e que está no estágio de introdução do seu serviço no mercado. Considerando o modelo apresentado, a alternativa mais adequada a respeito do enquadramento tributário é o Simples Nacional. O capital social é de R\$ 64.253,60. Como a sociedade é dividida em quatro sócias, cada uma será responsável por 25% dos recursos, ou seja, R\$ 16.063,40. A fonte dos recursos será capital próprio.

## 2 Estudo dos clientes

O cliente é aquele a quem a empresa deseja satisfazer por meio de seus produtos ou serviços. Para atender suas expectativas é importante conhecer seu estilo de vida, comportamentos e preferência, de modo a identificar e compreender suas necessidades. Para identificar e conhecer o público-alvo da *MaidOn*, foi realizada uma pesquisa de campo on-line com 107 pessoas residentes na cidade de Santos. Entre os que participaram, 83% afirmaram confiar em um aplicativo de limpeza, enquanto 17% responderam negativamente à mesma pergunta. Assim, é possível concluir que, em termos gerais, a aceitação de um aplicativo para serviços de limpeza é alta, caracterizada pela maioria masculina na confiança do sistema, com faixa etária entre 18 e 25 anos e renda acima de R\$ 9.745,00 – classe A. Existem alguns perfis distintos quando se trata da contratação de diaristas. A maioria dos consumidores procura por esse serviço mensal, quinzenal ou semanalmente; outros buscam por essas atividades esporadicamente em razão de algum fator especial; e, ainda mais raramente estão os que contratam o serviço duas vezes por semana. É importante notar que existe a tendência de crescimento da demanda por serviços de diaristas em detrimento de empregadas

contratadas formalmente. Essa realidade é fruto de mudanças recentes nas regras trabalhistas em relação à formalização da profissão de empregada doméstica que elevaram os encargos laborais. Desse modo, é provável que haja aumento da procura por diaristas, que não possuem tais exigências legais para desempenhar sua função e são caracterizadas por trabalharem no máximo duas vezes por semana na mesma casa. O custo por esse tipo de serviço varia entre R\$ 130,00 e R\$ 300,00 por dia, dependendo do serviço a ser realizado, do tamanho da casa ou do apartamento. Se houver serviços adicionais, o preço também sofrerá alterações que variam entre R\$ 20,00 e R\$ 80,00. Normalmente, o contato com as diaristas se dá por meio de indicações confiáveis, e ainda que existam anúncios e sites que também oferecem essas profissionais, estes não são muito difundidos.

### 3 Estudo dos concorrentes

Para avaliar a viabilidade de um plano de negócios, é essencial identificar e analisar os competidores, levando em conta suas principais peculiaridades – localização, preço, especialização, qualidade do serviço ou produto, atendimento, entre outros – reconhecendo os pontos fortes e fracos, de forma a tornar-se apto para tomar as decisões competitivas. Dessa maneira, a *MaidOn* identificou seus principais adversários e suas características, conforme a tabela 2:

Tabela 2 - Avaliação dos concorrentes

	<i>MaidOn</i>	<i>Mary Help</i>	<i>GetNinja</i>
Qualidade	Fornecer treinamento e capacitação para seus funcionários de forma que a excelência na execução do serviço seja garantida. Além disso, possui um sistema de qualificações que exige das colaboradoras a reputação mínima de 4 em 5 estrelas.	Pioneira nesse tipo de negócio, a empresa inovou ao criar um banco de dados com diaristas treinadas para a realização de serviços como limpeza, faxina, lavagem e passagem de roupas. As colaboradoras têm suas referências checadas e passam por um processo de seleção que inclui antecedentes criminais e habilidades.	Possui ampla gama de serviços, mas funciona apenas como um site de classificados para prestadores de serviço, sem qualquer responsabilidade com a qualidade ou a execução do trabalho.
Preço	O valor a ser cobrado pelo serviço de limpeza varia de R\$90,00 a R\$300,00, de acordo com a metragem da residência. Acréscimos por atividades extras (como lavar e passar) podem ocorrer de acordo com a solicitação do cliente.	O preço pelo serviço é determinado pelo número de horas trabalhadas, com dois tipos de turnos diferentes: 4 e 8 horas. Na diária de 4 horas os preços variam entre R\$95,00 e R\$115,00. Para 8 horas de serviços, os valores ficam entre R\$130,00 e R\$160,00.	A empresa não possui um padrão para a forma de pagamento, ficando a critério das partes envolvidas – contratante e contratado. Esses valores podem ser deliberados tanto com base no tamanho da residência a ser limpa como no tempo a ser gasto para realizar as atividades necessárias.
Condições de Pagamento	O pagamento é realizado de modo automático, por meio do cartão de crédito registrado na conta do cliente ou por débito automático.	Pagamento antecipado que pode ser feito em dinheiro, depósito bancário, cartão de débito ou boleto.	Possui parceria com <i>SamUp</i> , que disponibiliza um dispositivo com leitor de cartões de <i>chip</i> para pagamentos móveis, facilitando os recebimentos.

Fonte: Elaboração dos autores

A partir da avaliação dos principais concorrentes, conclui-se que embora já existam outras organizações que realizam o serviço de forma semelhante, a *MaidOn* estabelece essa ligação de modo diferente, funcional e criativo, o que caracteriza sua vantagem competitiva.

A praticidade oferecida na busca e solicitação do serviço por intermédio de um processo simples e seguro garante à *MaidOn* um posicionamento de mercado único para o consumidor no momento da compra. As fraquezas dos adversários, especialmente no que diz respeito à segurança e qualidade do serviço, constitui uma oportunidade para novos empreendimentos no ramo.

#### 4 Estudo dos fornecedores

No caso apresentado, os insumos requeridos para a execução dos serviços domésticos (produtos de limpeza) são encontrados no próprio ambiente de trabalho. A *MaidOn* possui relações com dois tipos de fornecedores: os ligados diretamente à manutenção do escritório físico e os relacionados ao funcionamento do negócio em si. Já em relação ao desenvolvimento e manutenção do aplicativo e do site os parceiros são Aioria, Ateliêr do Sabonete, Mauthigrafica e Primeira Mão, responsáveis, respectivamente, pela manutenção do aplicativo e site *MaidOn*, confecção dos mini sabonetes *MaidOn*, panfletos de divulgação e anúncios.

#### 5 Descrição dos principais produtos e serviços

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, a descrição será limitada às atividades oferecidas pelas diaristas. O principal serviço prestado pela *MaidOn* é a faxina domiciliar cuja classificação pode variar entre Limpeza Básica e Limpeza Pesada.

**Limpeza Básica:** execução da faxina doméstica de uma maneira geral. Inclui a limpeza dos seguintes itens: pisos (da casa toda), banheiros (vaso sanitário, box); lavagem de louça; limpeza de superfícies em geral (área externa dos móveis, pias, espelhos), limpeza de fogão.


**Limpeza Pesada:** além de abranger todos os itens da Limpeza Básica, também contempla locais não comumente limpos, geralmente áreas cuja sujeira é mais trabalhosa de ser eliminada ou que são de difícil visibilidade. Inclui, além da Limpeza Básica, os seguintes itens: janelas (higienização interna e

externa - onde seja possível alcançar sem comprometer a segurança do funcionário), azulejos do banheiro e da cozinha (se houver), portas (todas as portas existentes), batentes, luminárias. Não obstante, a *MaidOn* disponibiliza a execução de serviços adicionais como: passadeira, cozinha, lavagem de roupas, limpeza no interior de armários, arrumação de cama, limpeza de quintais e limpeza interna de geladeiras. Todos os serviços extras são realizados no mesmo dia e pela mesma diarista contratada para realizar as atividades, devendo ser solicitados por meio do aplicativo.

Por se tratar de uma atividade que implica confiança, a *MaidOn* desenvolve políticas vinculadas à segurança e credibilidade. A empresa dispõe de medidas que certificam a integridade da contratada como: ressarcimento integral do valor do serviço em caso de não concretização da atividade; privacidade total dos dados bancários do cliente; processo seletivo rigoroso para a inserção da profissional no sistema, envolvendo entrevistas, provas, dinâmicas, e históricos pessoais, permitindo a disponibilização de funcionárias treinadas e que prestam o serviço com excelência; certificado de conclusão da “Escola de Diaristas *MaidOn*”, nos casos de primeiro emprego; avaliação e classificação do serviço prestado pela diarista por todos os clientes. Exigência de média mínima de 3 entre 4 estrelas para a permanência da funcionária no sistema.

#### 6 Estratégias promocionais

A *MaidOn*, em virtude da natureza de seu negócio, tem como grande desafio conquistar a confiança de seus potenciais clientes. A principal estratégia consiste no sistema de reputação, em que o usuário terá a garantia de que a diarista designada para realizar a atividade em sua casa possui média mínima de 3 em 4 pontos, representados por estrelas. Na avaliação da qualidade do serviço, cada pontuação representa um nível de satisfação ao consumidor, como é demonstrado a seguir:

- 
- O diagrama mostra um sistema de avaliação por estrelas. Há quatro linhas de estrelas azuis. A primeira linha tem uma estrela, a segunda tem duas, a terceira tem três e a quarta tem quatro. À direita, uma lista de quatro itens descreve o nível de satisfação correspondente a cada número de estrelas.
- ★ Fiquei completamente insatisfeito com o serviço.
  - ★★ Fiquei parcialmente insatisfeito com o serviço.
  - ★★★ Fiquei parcialmente satisfeito com o serviço.
  - ★★★★ Fiquei completamente satisfeito com o serviço.

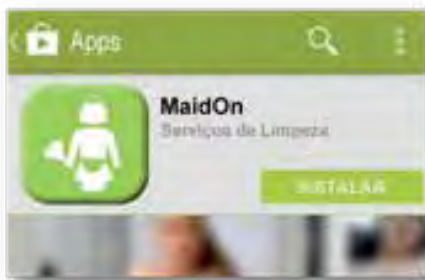


Vale ressaltar que também haverá espaço para comentários sobre a atividade, permitindo uma visão administrativa mais apurada a respeito da percepção da qualidade do serviço. As demais estratégias estão vinculadas à divulgação do aplicativo em redes sociais e planfetagem, e um mimo com cheiro característico que será deixado no ambiente após a limpeza.

### 7 Estrutura de comercialização

Em relação à atividade principal oferecida pela empresa, o canal de distribuição que a levará diretamente ao cliente é o aplicativo, disponibilizado gratuitamente para *tablets* e celulares com sistemas *Android* e *iOS*. Conforme Liu, Au e Choi (2014) afirmaram em seu artigo, o instrumento utilizado pela organização, apresentado como *MOBILE APP*, faz referência a um tipo de *software* que permite ao usuário executar uma tarefa específica que pode ser instalado e executado em uma variedade de dispositivos digitais portáteis, como *smartphones* e *tablets*. No caso do *site*, é possível acessá-lo de qualquer dispositivo com *internet*. Tanto no aplicativo quanto no *site*, estarão contidas as informações necessárias sobre o negócio de forma simples e prática, permitindo de maneira eficaz que o cliente solicite o serviço que atende às suas necessidades. Por meio do mesmo *software*, a diarista indicada será notificada da solicitação do serviço, aguardando sua confirmação ou não. Assim que alguma diarista confirmar a presença e o horário, o cliente receberá a aprovação do pedido. Também por meio da mesma plataforma será feito o pagamento, lançado automaticamente no cartão de crédito registrado previamente ou de débito automático.

Figura 1 - Protótipo do aplicativo na PlayStore



Fonte: Elaboração dos autores.

A empresa também possuirá um escritório físico, uma vez que, apesar de toda a interface com o cliente ser realizada por meio do aplicativo, existem questões administrativas que não podem ser tratadas exclusivamente por meio de um sistema digital, tornando assim a existência de um escritório necessária. Sendo assim, o ponto escolhido, levando em consideração diversos fatores, está localizado na Avenida Senador Feijó, número 734, conjunto 502, no bairro da Vila Nova, na cidade de Santos, no estado de São Paulo.

### 8 Layout ou arranjo físico

O arranjo físico de uma empresa é caracterizado pela distribuição dos recursos e dos setores da organização dentro de um espaço disponível. O bom planejamento do *layout* pode garantir o aumento da produtividade, melhoria da comunicação e, conseqüentemente, evitar o desperdício e o retrabalho. O escritório no qual a *MaidOn* desempenhará suas atividades possui 100 m<sup>2</sup>.

### 9 Capacidade produtiva

A capacidade produtiva é representada pela quantidade de consumidores que a *MaidOn* poderá atender diariamente. A empresa exercerá suas atividades, inicialmente, apenas no município de Santos e estima disponibilizar no aplicativo, no mínimo, 50 diaristas, baseando-se na ideia de que desse total, ao menos, 50% trabalhe de segunda-feira a sábado; não necessariamente as mesmas, mas sempre com a quantidade mínima de 25 diaristas disponíveis por dia. Portanto, a predisposição de atendimentos realizados diariamente pela empresa é de, no mínimo, 25, e, no máximo, 50, considerando que cada diarista sirva apenas um domicílio por dia. Vale ressaltar que a *MaidOn* tem a intenção de expandir a região de atuação ao longo do tempo e, proporcionalmente, aumentar o número de diaristas disponíveis para atender diversas regiões.

O processo da *MaidOn* começa com o *download* gratuito do aplicativo, disponível em lojas do sistema *Android* e *iOS*. O cliente realiza seu cadastro inserindo nome, endereço, telefone, se há animais na residência e tamanho do local para o qual ele tem interesse no serviço. A partir desse momento, o usuário terá acesso aos tipos de limpeza oferecidos (básica ou pesada), serviços extras e seus respectivos valores. Após a seleção dos itens desejados, o valor total será computado e seguido pelos campos referentes ao

pagamento. Se o usuário indicar que possui animais em sua moradia, também será enviado um aviso de que um responsável deverá estar no local no momento da limpeza ou que o animal deverá ser retirado para que o trabalho seja desenvolvido com qualidade e segurança. O fluxograma abaixo ilustra como ocorre a dinâmica do processo (Figura 2).

Figura 2 - Fluxograma do processo MaidOn



Fonte: Elaboração dos autores.

Entre as diaristas listadas no sistema, terão prioridade as mais bem classificadas que estiverem disponíveis na região. Desse modo, a diarista cadastrada receberá uma notificação do aplicativo com data e horário solicitados, requisitando uma confirmação de comparecimento ou recusa do trabalho. Caso a diarista negue, a próxima profissional da lista será acionada, até que o serviço seja aprovado. Caso não haja retorno da diarista após três horas, a MaidOn se responsabiliza de entrar em contato para verificar a disponibilidade e confirmar com o contratante para o fechamento do negócio. Assim que houver a confirmação, o cliente receberá um aviso dizendo que seu pedido foi concluído junto com dados como nome, foto e CPF da profissional que irá atendê-lo. Ao final do serviço, será deixado um pequeno sabonete com um cheiro característico, simbolizando a MaidOn. A necessidade de pessoal é representada pelas diaristas que prestarão o serviço da MaidOn. Para realizar a captação destas, será divulgado, por meio do departamento pessoal, o período de abertura do processo seletivo para as interessadas em fazer parte da equipe. Para que elas possam ser incluídas no sistema MaidOn, será preciso, inicialmente, fazer um cadastro on-line que inclui informações pessoais, disponibilidade de horários e ao menos uma referência de trabalhos anteriores. Na fase seguinte, a veracidade dos dados disponibilizados e outras questões como antecedentes criminais serão verificadas pelo setor de Recursos Humanos da empresa. As candidatas que possuírem a qualificação mínima exigida serão chamadas para uma entrevista a fim de receber maiores infor-

mações sobre o modelo de negócios da MaidOn, pagamento, procedimentos básicos, entre outros esclarecimentos necessários.

É importante ressaltar que além de passar pela seleção, a empresa tem como objetivo que a diarista queira permanecer no time. Para tanto, é necessário que esta seja comprometida, apresente bom desempenho e, no caso das diaristas que estão ingressando no mercado de trabalho, participação obrigatória nos treinamentos ofertados pela MaidOn. Haverá estímulos da empresa para que elas realizem o curso como forma de aperfeiçoar seu trabalho. A intenção é propiciar, inclusive, uma padronização na qualidade do serviço prestado. Esses elementos fornecem condições para que os clientes avaliem bem a colaboradora. Vale ressaltar que é preciso obter a média mínima entre 3 e 4 estrelas para continuar no sistema. Além disso, as diaristas que forem mais bem classificadas terão preferência ao receber solicitações de serviço. Serão ministrados cursos de qualificação na Escola de Diaristas MaidOn. A intenção é disponibilizar cursos de qualidade, de forma condizente à cultura organizacional da MaidOn e a um baixo custo. O objetivo é transmitir as instruções por meio de treinamentos na sede da organização, na chamada "Escola de Diaristas", visando a captação e aperfeiçoamento da mão de obra. De acordo com Rabelo, Bresciani Filho e Oliveira (1995) "as empresas mais bem colocadas em termos de gestão da qualidade foram justamente aquelas que apresentaram programas de treinamento mais desenvolvidos".

## 10 Plano financeiro

As diaristas da *MaidOn* terão remuneração baseada em comissões previamente estabelecidas de acordo com o serviço executado. A empresa ficará com 35% do valor do serviço, enquanto cada diarista ficará com 65% do preço dos serviços por ela executados. Os valores das limpezas (básica e pesada) variam de R\$ 130,00 a R\$ 250,00 – dependendo da metragem – e os serviços adicionais têm um preço médio de R\$ 50,00. Os resultados são obtidos pela diferença entre a receita e os custos e despesas. Nos primeiros meses de funcionamento, a *MaidOn* prevê que o resultado operacional será negativo em função dos altos custos (que inclui o investimento no *marketing*, treinamento, aplicação inicial no negócio, entre outros) e baixas receitas. Entretanto, o aumento na receita e a diminuição dos gastos ao longo dos meses tornará o negócio viável. Segue a tabela 3 que sinaliza os gastos da empresa ao longo dos meses.

Tabela 3 - Fluxo de caixa resumido (em reais)

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Saldo inicial de Caixa	0	0	0	0	0	2.129	7.468	16.278	29.576	46.685	69.212	96.163
Recebimentos (Entrada)	750	11.780	18.070	24.320	31.630	40.800	51.720	63.540	74.430	90.910	102.550	121.380
Custos e despesas (Saída)	15.009	16.748	20.837	25.249	29.501	35.461	42.909	50.242	57.321	68.383	75.599	87.838
Investimento em Capital de Giro	14.259	4.968	2.767	929	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final de Caixa	0	0	0	0	2.129	7.468	16.278	29.576	46.685	69.212	96.163	129.705

Fonte: Elaboração dos autores.

### Indicadores de Viabilidade

#### Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio mostra quando a receita é igual aos custos.

$$\text{Índice de Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita total} - \text{Custo variável total}}{\text{Receita Total}}$$

$$\text{Índice de Margem de Contribuição} = \frac{(631880 - 447656)}{631880} = 0,2915$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{77442,8}{0,2915} = 265.669,98$$

Isso significa que para ter lucro igual a zero, é preciso ter um faturamento anual de R\$ 265.669,98.

#### Lucratividade

A lucratividade mede o lucro líquido em relação às vendas. Uma boa lucratividade representa competitividade.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{53135,59}{631880} \times 100 = 8,41$$

Isso quer dizer que do valor da receita total arrecadada, 8,41% ficam de lucro para a empresa no primeiro ano. O investidor, no primeiro ano, terá retorno de 82,69% ao ano por meio dos lucros obtidos na empresa

## Rentabilidade

A rentabilidade mede o retorno do capital investido.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{53134,59}{64253,60} \times 100 = 82,69$$

## Prazo do retorno do investimento

É um indicador de atratividade do negócio, e indica em quanto tempo será possível recuperar o valor investido. O prazo de retorno do investimento da *MaidOn* será de 1 ano, 1 mês e 13 dias.

$$\text{Prazo de retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \times 100$$

$$\text{Prazo de retorno do Investimento} = \frac{64253,60}{53134,59} = 1,20$$

## 11 Construção de cenários

A construção de cenários é um dos principais recursos que podem ser utilizados para uma eficiente gestão financeira. Para visualizar dois cenários possíveis, foi projetada uma variação de 30% na receita obtida por meio das faxinas. No cenário pessimista, a hipótese é de que o faturamento obtido pelos serviços prestados (exceto pela Escola de Diaristas) foi 30% menor, enquanto no cenário otimista, 30% maior do que o cenário tido como provável.

**Tabela 4 -** Cenários comparativos (DRE)

Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)							
Descrição		Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
		R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita bruta	(+)	631.880,00	100,0	445.016,00	100,0	818.744,00	100,0
Impostos	(-)	53.646,61	8,5	37.781,86	8,5	69.511,37	8,5
Receita líquida	(=)	578.233,39	91,5	407.234,14	91,5	749.232,63	91,5
Custos variáveis	(-)	409.832,00	64,9	283.410,04	63,7	526.333,60	64,3
Despesas variáveis	(-)	37.824,00	6,0	37.824,00	8,5	37.824,00	4,6
Margem de contribuição	(=)	130.577,39	20,7	86.000,10	19,3	185.075,03	22,6
Custos fixos	(-)	4.096,08	0,6	4.096,08	0,9	4.096,08	0,5
Despesas fixas	(-)	73.346,72	11,6	73.346,72	16,5	73.346,72	9,0
Lucro	(=)	53.134,59	8,4	8.557,30	1,9	107.632,23	13,1

**Fonte:** Elaboração dos autores.

No cenário pessimista podemos avaliar que a receita bruta baixa foi um dos pontos mais relevantes para a situação. A pouca procura pelo serviço pode ser representada pela falha nas estratégias de *marketing* da empresa, pelo ganho de seus concorrentes e principalmente, pela falta de confiança dos clientes. Diante desse quadro, seria possível investir mais em propagandas que, ao mesmo tempo que tornam a marca conhecida, passam a sensação de confiança do serviço. Também podem ser feitas ações que estimulem a experimentação do serviço e o aprimoramento as pesquisas que medem a satisfação e necessidade dos nossos clientes, permitindo identificar melhor os fatores que podem levar ao maior consumo dos serviços ofertados pela *MaidOn*. Já no cenário otimista, serão feitos investimentos no crescimento da empresa, ampliando sua área de atuação para toda a Baixada Santista, por exemplo, e terceirizando o programa da Escola de Diaristas, visando aumentar as turmas e oferecer o curso para mais interessados. Desse modo, poderíamos captar mais diaristas, permitindo o aumento da capacidade da empresa e ao mesmo tempo, mantendo a qualidade dos serviços prestados. O *feedback* dos clientes também guiará as ações da organização para crescer de forma sustentável.

## 12 Avaliação estratégica

A avaliação estratégica foi feita através da matriz F.O.F.A., também denominada como análise SWOT, afim de avaliar os ambientes internos e externos da empresa, colaborando com a formulação de estratégias de negócios organizacionais com o propósito de otimizar seu desempenho no mercado, tornando-a, por meio da correção de suas deficiências, mais eficiente e competitiva.

Nos fatores internos, os quais são controláveis, podemos identificar a boa capacidade de atendimento, modelo de negócios singular, possibilidade de aumento de ganho mensal de acordo com a disponibilidade da diarista, a Escola de Diaristas, a praticidade e conveniência na solicitação do serviço, tanto para a diarista quanto para o cliente, como os pontos fortes da *MaidOn*. Porém, a baixa confiabilidade para esse tipo de serviço; a dificuldade de garantir a segurança na prestação do serviço; o talvez baixo comprometimento com a empresa por parte da diarista; adequação da diarista

de acordo com o padrão e qualidade do serviço, em nome da empresa, são consideradas como algumas fraquezas detectadas.

Os fatores considerados incontroláveis são os externos, e à medida em que ocorrem a empresa tem que se adaptar. Devido a esses fatores, deparamos com oportunidades perante a mudança das leis trabalhistas para empregadas domésticas, o que visou o aumento de demanda pelo serviço de diarista; a popularidade de aplicativos para a solicitação de serviços; o aumento de mão de obra para esse tipo de atividade; além, da isenção dos encargos trabalhistas, no caso das diaristas. Em contrapartida, o mercado (autônomo) oferece um pagamento por faxina superior ao da empresa, correndo o risco da diarista e do cliente fechar acordo de trabalho informal; a possibilidade de novos modelos de negócios concorrentes; e a possibilidade de promulgação de obrigações legais também para diaristas, tornaram-se ameaças para a *MaidOn*.

## 13 Avaliação do plano de negócio

A *MaidOn* é uma empresa cujo modelo de negócios consiste em intermediar diaristas que ofertam serviços de limpeza e potenciais clientes que demandam esse tipo de trabalho. O momento econômico nacional favorece a prestação de serviços esporádicos, sem vínculos empregatícios, uma vez que as obrigações trabalhistas referentes às empregadas domésticas elevaram os custos legais para manter essas profissionais. O público-alvo ao qual os esforços da organização serão direcionados é amplo, tanto no que diz respeito à faixa etária dos clientes – 20 a 55 anos – quanto suas características, atendendo desde a mulher moderna sem tempo para executar esses serviços, até homens e jovens sem habilidades domésticas. Embora existam outras empresas que realizem a atividade de forma parecida, a *MaidOn* estabelece essa ligação de modo diferente, funcional e criativo que, agregado à praticidade, proporcionam um posicionamento vantajoso para o consumidor no momento da compra. A estratégia de *marketing* busca conciliar eficiência e baixo custo, sendo constituída pela divulgação das atividades em redes sociais, faxinas gratuitas visando testar e divulgar o serviço, panfletagens em pontos estratégicos da cidade, e por fim, a disseminação popular dos



serviços representada pelo famoso “boca a boca”.

A equipe *MaidOn* é constituída por quatro sócias que, além de integralizarem o capital social serão as gestoras da empresa. A mão de obra é representada pelas diaristas, que embora autônomas, são essenciais no exercício da atividade principal da organização. Em virtude da ausência da formalização trabalhista, a organização é isenta dos respectivos encargos, e, como os materiais utilizados nas faxinas serão fornecidos pelo cliente, os custos com produtos são nulos. A Escola de Diaristas faz parte do plano estratégico que, somado ao rigoroso sistema de reputações para a permanência da colaboradora no sistema, resulta em incentivo para que as diaristas exerçam as atividades com qualidade e excelência. O baixo custo dos fornecedores e as medidas que garantem a qualidade na prestação do serviços constituem-se em vantagens competitivas. Os indicadores e projeções financeiras apontam que o empreendimento, além de viável para os investidores, é promissor para as colaboradoras. Uma diarista cadastrada no sistema *MaidOn*, apesar de receber um valor inferior ao mercado por faxina, tem a possibilidade de ampliar seus lucros ao considerarmos a maior captação de demanda em relação a diaristas independentes. Em relação às vantagens para os investidores, é possível assinalar a lucratividade de 8,41%, que mostra uma empresa competitiva e apta a concorrer no mercado, com lucro real de R\$ 53.134,59 no primeiro ano. O indicador de rentabilidade também é atraente com retorno anual de 82,69% para os investidores, por meio dos lucros da empresa. Já o retorno do investimento é estimado para um período de 1 ano, 1 mês e 13 dias, período relativamente pequeno. Não obstante, o Ponto de Equilíbrio é de R\$ 265.669, 98, considerando um faturamento anual. A expectativa, porém, é a de que, no segundo ano, o negócio cresça e os indicadores melhorem, aumentando a lucratividade e diminuindo o tempo de retorno do investimento.

Portanto, é possível concluir, sem desconsiderar os desafios e custos concernentes ao empreendimento e dinâmica empresarial, que o plano de negócios apresentado pela *MaidOn* é viável e promissor. A empresa, com seu modelo inovador, tem grande potencial para gerar valor para todas as partes envolvidas: investidores, diaristas e clientes.

## Referências

AIORIA SOFTWARE HOUSE. **Quanto custa um app**. Disponível em: <<http://quantocustaumapp.com.br/>>. Acesso em 27 set. 2015.

BARBIERI, José Carlos. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p.92-96, dez. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a10v34n6.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei complementar nº 150, de 1º de junho de 2015. Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico. **Portal da Legislação**, Brasília, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp150.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2015.

BROOKINGS (Washington) (Org.). **Perfil da região metropolitana da Baixada Santista**. 2012. Disponível em: <<http://www.brookings.edu/about/programs/metro/~//media/Research/Files/Papers/2012/11/30-metro-brazil-economy/30-brazil-profiles-br/Baixada-Santista-br.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Eselvier, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/VIS1Vw>>. Acesso em: 12 set. 2015.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 118-130, 02 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/turismo-e-metodo-swt.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2015.

DATAFOLHA - INSTITUTO DE PESQUISA (São Paulo). **Preços**: edição de janeiro de 2014. 2014. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/precos/2014/01/1395871-edicao-de-janeiro-de-2014.shtml>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário da administração e negócio**. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/3IKota>>. Acesso em: 15 set. 2015.

EXAME INFO (São Paulo) (Ed.). **Parceria entre GetNinjas e SumUp facilita pagamentos de serviços pelo celular**. 2014. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/2014/06/parceria-entre-getninjas-e-sumup-facilita-pagamentos-pelo-celular.shtml>>. Acesso em: 05 set. 2015.

EXTRA. Home page. Disponível em: <<http://www.extra.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

G1 (Santos). **Baixada Santista ganha mais de 16 mil habitantes em um ano, segundo IBGE**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Z9agVJ>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

G1 (São Paulo). **PEC das Domésticas**: leia perguntas e respostas e tire suas dúvidas. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/lxPX2c>>. Acesso em: 02 set. 2015.

GET NINJAS. **As melhores diaristas**. Disponível em: <<http://www.getnijas.com.br/familia/diarista/sp/santos>>. Acesso em: 22 ago. 2015

GITMAN, L.J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (Org.). **Santos**: Síntese das Informações. Rio de Janeiro: Ibge, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/cjrBaZ>>. Acesso em: 27 set. 2015.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Amgh, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/P5bEjn>>. Acesso em: 12 set. 2015.

LIU, Charles Zhechao; AU, Yoris A.; CHOI, Hoon Seok. Effects of Freemium Strategy in the Mobile App Market: an empirical study of Google Play. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 31, n. 3, p.326-354, 3 jul. 2014. Informa UK Limited. DOI: 10.1080/07421222.2014.995564. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c373762f-e0f1-4fe5-9110-1a3eb5c8535f@sessionmgr112&vid=45&hid=102>>. Acesso em: 29 set. 2015.

Mary Help. Disponível em: <<http://www.maryhelp.net>>. Acesso em 17 ago. 2015

MERCADO MINEIRO (Belo Horizonte) (Org.). **Pesquisa de preços de diaristas**. 2015. Disponível em: <<http://www.mercadomineiro.com.br/pesquisa/diarista-pesquisa-precos>>. Acesso em: 09 set. 2015.

MORITZ, Gilberto de Oliveira et al. Aplicabilidade da prospecção de cenários como ferramenta de auxílio na tomada de decisão em gerenciamento de eventos. In: Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 5., 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: 2009. p. 1-14. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8\\_0189\\_0710.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8_0189_0710.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2015.

NERI, Marcelo Cortês. **A nova classe média**. Disponível em: <[http://www.cps.fgv.br/ibrecps/ncm2010/NCM\\_pesquisa\\_FORMATADA.pdf](http://www.cps.fgv.br/ibrecps/ncm2010/NCM_pesquisa_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2015.

NERI, Marcelo Cortês (Coord.). **De volta ao país do futuro**: projeções, crise europeia e nova classe média. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/ncm2014>>. Acesso em: 12 set. 2015.

OELZ, Martin. The ILO's Domestic Workers Convention and Recommendation: a window of opportunity for social justice. **International Labour Review**, [s.l.], v. 153, n. 1, p.143-172, mar. 2014. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1111/j.1564-913x.2014.00200.x. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c373762f-e0f1-4fe5-9110-1a3eb5c8535f@sessionmgr112&vid=26&hid=125>>. Acesso em: 29 set. 2015.

RABELO, Flávio Marclio; BRESCIANI FILHO, Ettore; OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.13-19, jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a03v35n3.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2015.

RECH, Diogo. **Análise do direcionamento de marketing de uma loja de produtos voltados a cozinhas industriais**. 2010. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Varejo) - Senac, Porto Alegre, 2010. Cap. 2. Disponível em: <<https://goo.gl/C7aBTj/>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

SEBRAE (São Paulo). **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Use-a-matriz-F.O.F.A.-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa>>. Acesso em: 20 out. 2015.

VIEIRA, Valter Afonso. Comportamento do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p.219-221, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a15.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2015.

VILLANO, Matt. The sharing economy 2.0. **Entrepreneur**, Irvine, v. 42, n. 12, p.56-58, dez. 2014. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bc262271-14da-4e15-8f3d-b8063c218ed2@sessionmgr114&vid=13&hid=106>>. Acesso em: 28 set. 2015.

# GALERIA DE VENCEDORES



## TC TRABALHO DE CURSO

**Autoras:** Karina Boschini Poloni Mascher, Mikaela Sequeiros Cuellar, Nashila Gois de Melo, Renata Murbach, Tayná Sonageri e Thaís Barbosa Domingos, alunos de Administração da STRONG ESAGS, Unidade ABC  
**Orientador:** Eduardo Vilas Boas, professor doutor da STRONG ESAGS

## GEEK EXPERIENCE

### Resumo

Este plano de negócios desenvolve uma oportunidade de mercado identificada a partir de análises do ambiente e de pesquisas de campo. Trata-se da ausência de oferta de exercícios físicos customizados ao público Geek. Dessa forma, serão abordados todos os aspectos estruturais que abrangem a estratégia organizacional, a gestão operacional, de capital humano, mercadológica e financeira, a fim de viabilizar o projeto de uma academia temática.

**Palavras-chave:** Exercícios. Geek. Nerd. Plano de Negócios.

### 1. Viabilidade da ideia do negócio

#### 1.1 Business Model Canvas

A proposta de valor da *Geek Experience* é ser uma academia diferenciada, que alie atividade física a temas relacionados a séries, filmes e jogos,

tornando este momento uma experiência de lazer com interação entre os frequentadores. O nicho de mercado explorado serão os jovens solteiros com idade entre 20 e 25 anos que se denominam Geeks ou Nerds.

A estrutura física da empresa e a divulgação em mídias sociais, revistas e jornais e patrocínios em eventos como Comic Con e Anime Friends serão os canais utilizados para atrair clientes. Pretende-se criar relacionamento com eles por meio do comprometimento, ao oferecer atividades e treinamentos diferenciados. A relação entre aluno e professor ocorrerá em conversas e compartilhamento de opiniões, além da afinidade que a preferência pelo universo Geek trará. O ambiente deverá ser descontraído e familiar. A fonte de receita da *Geek Experience* será a mensalidade ou a venda de pacotes com os planos das atividades, locação de espaço para cantina e para livraria.

Os principais recursos necessários serão o espaço físico, equipamentos para treinos, objetos temáticos para elaboração dos cenários e profissionais qualificados em Educação Física. As atividades-chaves serão as atividades físicas (musculação, aeróbica, artes marciais, exercícios funcionais e

aulas de dança) com foco na customização, como, por exemplo: esgrima do Star Wars, arco e flecha do Arqueiro Verde, Crossfit do The Walking Dead, sala com jogos de estratégia de escape. Os parceiros principais serão o Netflix, a livraria e a cantina.

Na estrutura de custos serão considerados o aluguel do espaço, telecomunicação, marketing digital, gastos administrativos e salários. Como custos variáveis, os insumos produtivos, manutenção dos equipamentos, materiais de limpeza e escritório e custo com alterações dos cenários. Como despesas, estão relacionados gastos com funcionários administrativos e despesas com materiais de escritório. Essas informações podem ser encontradas resumidas no Business Model Canvas, apresentado na figura 1.

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: Elaboração das autoras.

## 1.2 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

A partir da análise Canvas, conclui-se que o projeto é viável, pois apesar de ter custos elevados em tecnologia para a execução das atividades, ele agregará valor nos serviços prestados, obtendo receitas superiores aos custos. Com isso foi elaborado o plano de negócios.

## 2 Sumário executivo

A *Geek Experience* será uma academia localizada na cidade de São Caetano do Sul, no estado de São Paulo. O setor de atividade da empresa é o de prestação de serviços. Ela será uma Sociedade Limitada, com seis sócias e com enquadramento tributário no Simples Nacional. Apenas uma das sócias será responsável pela empresa e ocupará o cargo de gerente.

A missão da *Geek Experience* é incentivar a prática de exercícios físicos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, promovendo a saúde física e mental, aliada à interatividade e conectividade. Como visão, almeja ser reconhecida como uma academia interativa e diferenciada, que alia as atividades físicas aos hobbies, tornando-as um momento de lazer.

O investimento inicial do empreendimento será de R\$ 764.683,17, onde R\$ 535.065,00 contemplarão a reforma do espaço, aquisição de equipamentos e utensílios gerais para o funcionamento da academia, e R\$ 229.618,17 serão utilizados como capital de giro inicial. Do investimento total, 70% serão provenientes de capital próprio e 30% de capital de terceiros.

### 3. Viabilidade estratégica

#### 3.1 Estudo dos clientes

Os resultados abaixo referem-se à pesquisa de campo realizada no período de 01/09/2016 a 05/09/2016, composta de uma amostra de 151 pessoas consideradas Geeks, a partir das preferências por séries, filmes e games. O público-alvo da *Geek Experience* são os jovens em torno de 20 a 25 anos, solteiros, e que se denominam Geeks ou Nerds.

A necessidade de cuidar da saúde física e mental tem crescido justamente por causa do sedentarismo que está aumentando. Como as academias convencionais não atraem o público em questão, a *Geek Experience* deve divulgar seus serviços em canais específicos, voltados a estes consumidores; pois eles dificilmente tomarão a iniciativa de buscar essas informações.

Para atender as necessidades dos clientes, a *Geek Experience* estará voltada para a *Liderança do produto* com foco na tecnologia e no pioneirismo, representado pela proposta de inovação na prestação desse tipo de serviço.

#### 3.2 Demanda Corrente

Como não existe nenhuma pesquisa que divulgue o número de Geeks no Brasil, foi elaborada uma estimativa baseada na bilheteria do filme "O Senhor dos Anéis – O Retorno do Rei", favorito entre esse público, segundo pesquisa de Borgo (2016), realizada na ComicCon. Quando relacionada a bilheteria (6.199.194 pessoas) com a quantidade total de brasileiros (206.639.700), encontra-se que aproximadamente 3% da população assistiu a esse filme. Por se tratar de um *best seller* do cinema, pressupõe-se que diversos públicos compõem a totalidade de sua bilheteria; por essa razão o índice foi reduzido para 1% e assim foi possível encontrar uma estimativa confiável de pessoas que se enquadram no perfil *Geerk*.

Segundo Galvez (2016), o IBGE afirma que a população atual da região do Grande ABC é de 2.710.000 habitantes; ao aplicar-se o índice de 1%, conclui-se que aproximadamente 27.100 pessoas fazem parte do mercado potencial da *Geek Experience*. A pesquisa de campo realizada pelo grupo de autores, por sua vez, mostrou que

86,16% dos entrevistados teriam ao menos o interesse de frequentar a academia (sendo, 56,6% "poderiam experimentar" e 29,56% "frequentariam"), o que leva ao número de 23.349 pessoas como mercado disponível.

#### 3.3 Market Share

Os 14 milhões de frequentadores de academias representam, aproximadamente, 7% da população brasileira. Utilizando esta proporção na população da região do ABC, chega-se a uma demanda total de 189.800 pessoas.

Tomando como pressuposto a quantidade para alcançar um retorno positivo de investimento, estima-se uma média inicial de 200 alunos. Sendo assim, o *Market Share* inicial da *Geek Experience* pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Market Share} = \frac{200 \text{ (alunos)}}{189.800 \text{ (demanda total estimada)}} = 0,11\%$$

Ao utilizar a proporção de 1% que representa os Geeks da região, encontra-se a demanda total de 27.100 pessoas. Sendo assim, o *Market Share* baseado no público-alvo da academia é:

$$\text{Market Share} = \frac{200 \text{ (alunos)}}{27.100 \text{ (demanda total de Geeks)}} = 0,74\%$$

#### 3.4 Análise das Forças de Porter (2004)

**Estudo dos concorrentes:** Ao observar o mercado das academias, é possível classificá-lo como um mercado competitivo. Segundo o Conselho Federal de Educação Física (2016) o número de academias cresceu 21 vezes entre os anos de 2000 e 2010. O estado com o maior número de academias é São Paulo, com aproximadamente 6.400 estabelecimentos.

**Estudo dos fornecedores:** Existem diversos fornecedores para as necessidades de uma academia. Além disso, os serviços oferecidos são semelhantes



tes, levando a um baixo custo de mudança entre fornecedores. Com isso é fraco o poder de barganha dos fornecedores.

**Estudo dos consumidores:** O alto poder de barganha dos clientes está na quantidade de academias convencionais disponíveis, especialmente com a oferta de grandes redes, as quais conseguem oferecer preços das mensalidades mais baixas ou serviços diferenciados, o que lhes confere uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes. Entretanto, a *Geek Experience*, por não possuir concorrentes que ofereçam os mesmos serviços, reduz o poder de barganha de seus clientes, seja por questão de preço, tecnologia e aulas oferecidas.

**Estudo de novos entrantes:** Segundo Ciochi (2016), o investimento mínimo para abrir uma academia é R\$ 165.000,00, podendo ser considerado um baixo investimento inicial. Como consequência, a barreira à entrada de novos entrantes é baixa. Entretanto, apesar das academias exigirem baixo investimento inicial, a *Geek Experience* necessita de um maior investimento, pelo fato de utilizar tecnologias diferenciadas durante a prática das atividades e maior qualificação dos instrutores. Isso pode aumentar a barreira à entrada de novos entrantes.

**Estudo de substitutos:** Diversos serviços podem ser considerados substitutos das atividades oferecidas pela *Geek Experience*, tais como: musculação, atividades aeróbicas, atividades ao ar livre, atividades em grupo, corrida, etc. Entretanto, com o propósito de tornar a atividade física atrativa, a academia oferecerá experiências que proporcionarão, além de melhor qualidade de vida, momentos de prazer durante a atividade física. Isso é essencial para a diferenciação das práticas e, conseqüentemente, minimização do poder dos substitutos.

### 3.5 Determinação da vantagem competitiva

Segundo diagnóstico do setor de negócios voltados à prática de atividades físicas, realizado por Rodrigues (2016), o mercado movimenta cerca de R\$ 2,45 bilhões por ano. Pelo baixo investimento inicial, torna-se atrativo para novos entrantes;

prova disso é o crescimento de 133% de empresas atuantes no ramo em apenas cinco anos.

Acreditando na importância de uma vida mais saudável e entendendo a carência de atividades direcionadas ao público *Geek*, foi encontrada uma oportunidade de levar um serviço e obter vantagem competitiva com foco em diferenciação.

A cadeia de valor definida por Porter (1989) descreve o conjunto de atividades realizadas pela organização para criar valor aos clientes. A forma como a *Geek* entende que gera valor e torna-se única é priorizando as atividades de maior impacto na entrega final aos consumidores conforme representado na figura 2 e descrito em detalhadamente na sequência.

Figura 2 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter, 1989.

#### Atividades Primárias

**Marketing e Vendas:** Divulgação em redes sociais e revistas direcionadas ao público; presença nos principais eventos como o ComicCon e feiras de anime; eventos internos como campeonatos de *videogames*.

**Serviços:** Aulas diferenciadas, lanchonete e livraria.

**Tecnologia e P&D:** Pesquisas das séries, tecnologias e tendências desse público para o aprimoramento constante da academia.

**Operações e Logística Interna:** Adaptabilidade das salas para as diferentes aulas, campeonatos e eventos internos. Além da disponibilidade dos recursos necessários.

## Atividades de suporte

**Infraestrutura:** Organização, limpeza e cuidado com o espaço da academia.

**Manutenção de Equipamentos:** Contratação de equipe especializada para a manutenção dos equipamentos.

**Gestão de Recursos Humanos:** Recrutamento de profissionais especializados; treinamento e desenvolvimento da equipe; remuneração e benefícios; comunicação externa de vagas e posições dentro da empresa; participação em pesquisas de clima.

**Gestão Financeira:** Gestão dos ativos da empresa; decisões de investimentos, financiamento e parcerias; demonstração de resultados.

Ao analisar a Cadeia de Valor da *Geek Experience*, foi possível identificar que as atividades que geram vantagem competitiva são os serviços que ela oferece como as aulas diferenciadas. Esses serviços tornam a academia única em relação à concorrência.

## 4 Viabilidade operacional

### 4.1 Layout ou arranjo físico

O *layout* da *Geek Experience* será organizado por processo, agrupando em uma mesma área todos os processos e equipamentos do mesmo tipo e função. Na figura 3 está o modelo do *layout* (vista superior) do primeiro e do segundo andar, com o total de 693 m<sup>2</sup>.

Figura 3 - *Layout* da academia



Fonte: Elaboração das autoras .

### 4.2 Projeção da capacidade produtiva e de prestação de serviços

Segundo Amoroso (2016), consultor de *fitness* e membro da Gerson Lehrman Group (Consultoria), o cálculo de planejamento da capacidade de uma academia pode ser realizado utilizando o espaço disponível como referencial, multiplicado pela ocupação. A média nas grandes capitais é de 0,80 a 1,50 clientes/m<sup>2</sup>. Sendo assim, tem-se:

$$\text{Capacidade operacional} = 693 \text{ m}^2 \times 1,15 = 796 \text{ alunos}$$

(Considerando a utilização de 1,15 média entre 0,80 e 1,5).

### 4.3 Delimitação dos KPIs

A lista de KPIs<sup>1</sup> que serão utilizados pela *Geek Experience* é apresentada na tabela 1.

1) KPI: sigla de Key Performance Indicator, ou seja, Indicadores-Chave de Desempenho.

Tabela 1 - KPIs

KPIs Operacionais	
<b>Produtividade</b>	Demanda / Equipamentos (aulas) utilizados;
<b>Satisfação</b>	Método NPS (Net Promoter Score) = % Clientes promotores (Nota de 9 e 10) - % Clientes detratores (Notas de 0 a 6);
<b>Renovação de Plano</b>	% Alunos que renovaram o controle / Total de alunos;
<b>Desistências</b>	% De alunos que cancelaram / Total de alunos;
<b>Conversão</b>	% De matrículas efetuadas / Total de pessoas que visitaram a academia;
<b>Eco Indicador</b>	Receita líquida / Consumo de água (m <sup>3</sup> ) Receita líquida / Consumo energia elétrica (KWh)

**Fonte:** Elaboração das autoras .

Quanto ao desempenho da organização, a implantação dos KPIs oferece à empresa uma gestão eficiente da sua demanda e resultados, e os eco indicadores ressaltam a preocupação em medir para reduzir desperdícios, contribuindo com uma prestação de serviço consciente e sustentável, provando a viabilidade operacional do projeto.

## 5 Viabilidade mercadológica

As estratégias mercadológicas foram analisadas seguindo os preceitos de Kotler e Keller (2012) e são divididas em Produto, Preço, Promoção e Ponto de vendas (Praça).

**Produto:** O produto trata-se de um serviço, mais especificamente, aulas temáticas e exercícios físicos para o público Geek.

**Promoção:** Em termos de promoção, a *Geek Experience* subdivide-se em dois campos: eventos e mídias sociais. Há também o canal de promoção boca a boca, tanto de seus clientes quanto de seus colaboradores.

**Preço:** De acordo com o cenário de diferenciação no mercado de academias e do valor tecnológico agregado de seus serviços na *Geek Experience*, constatou-se com a pesquisa de mercado que os potenciais clientes estão dispostos a pagar entre R\$ 100,00 a R\$ 200,00 reais por mês.

**Ponto de Vendas (Praça):** O ponto de prestação do serviço será na própria academia que se localizará em São Caetano do Sul que, segundo pesquisa realizada pelo Amazon, ocupa o quarto lugar entre as cidades brasileiras mais *Nerds*.

### 5.1 Perfil médio do consumidor

O perfil médio dos clientes é de 20 a 25 anos, estado civil solteiro, fiéis ao mercado de séries, *games* e grandes franquias como Batman e Star Wars. Dentre os serviços ofertados estão musculação, aeróbica, aulas temáticas de circuito, dança e luta, além de uma sala para *games* e outra para enigmas. Todos os clientes terão livre acesso ao Netflix enquanto utilizarem os aparelhos aeróbicos e Wi-Fi liberado em todos os espaços da academia.

Os pacotes que a *Geek Experience* oferecerá serão divididos em três grupos: Marvel, DC e Anti-herói. Dentro de cada grupo haverá uma subdivisão de pacote *premium*, intermediário e básico. A divisão em três grupos promoverá, na *Geek Experience*, competições de *games* em grupos (Marvel e DC). Os pacotes Anti-herói excluem as competições, mantendo as aulas e demais atividades da academia. Os pacotes podem ser vistos na figura 5.

Figura 4: Pacotes Marvel, DC e Anti-herói

TIME **MARVEL**



**Renascer Escarlate**

**Pacote Premium (Preço: R\$ 249,90)**  
 Acesso a todas as aulas temáticas que a Geek Experience oferece: Aeróbico, Runaway, Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e uma camiseta Team Marvel para identificação dos times na competição  
 +Um vale suco funcional ou lanche e 30% de desconto na primeira compra na nossa livraria parceira



**Deuses de Asgard**


**Pacote Intermediário (Preço: R\$199,90)**  
 Acesso às aulas de: Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e camiseta Team Marvel para identificação dos times na competição  
 + Um Vale um suco funcional ou lanche



**Guerra de Aranhas**


**Pacote Básico (Preço: R\$ 149,90)**  
 Acesso às aulas de: Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e camiseta Team Marvel para identificação dos times na competição.

TIME **DC**




**Krypton Apokolips**

**Pacote Premium (Preço: R\$ 249,90)**  
 Acesso a todas as aulas temáticas que a Geek Experience oferece: Aeróbico, Runaway Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e uma camiseta Team DC para identificação dos times na competição  
 +Um vale suco funcional ou lanche e 30% de desconto na primeira compra na nossa livraria parceira



**Gotham**

**Pacote Intermediário (Preço: R\$199,90)**  
 Acesso às aulas de: Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e camiseta Team DC para identificação dos times na competição  
 + Um Vale um suco funcional ou lanche



**Força Amazona**

**Pacote Básico (Preço: R\$ 149,90)**  
 Acesso às aulas de: Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Participação nas competições trimestrais de games e camiseta Team DC para identificação dos times na competição.

**ANTI-HERÓI**



**Pacote Premium (Preço: R\$ 209,90) Horário Limitado (10-16 hrs)**  
 Acesso a todas as aulas temáticas que a Geek Experience oferece: Aeróbico, Runaway Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 +Um vale suco funcional ou lanche e 30% de desconto na primeira compra na nossa livraria parceira



**Pacote Intermediário (Preço: R\$159,90) Horário Limitado (10-16 hrs)**  
 Acesso às aulas de: Crossfit, Arco e Flecha, Tecido, Just Dance, Zumba, Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.  
 + Um Vale suco funcional ou lanche



**Pacote Básico (Preço: R\$ 109,90) Horário Limitado (10-16 hrs)**  
 Acesso às aulas de: Boxe, Esgrima, Escalada e Kangoo Jump.

Fonte: Elaboração das autoras.

O nível de segmentação escolhido pela Geek Experience é o de nicho, posicionando-se no aspecto de diferenciação no mercado de academias, tendo como sua proposta de valor a prática de exercícios físicos aliada à diversão e interatividade em ambientes temáticos.

As estratégias promocionais englobam concursos, premiações, descontos, brindes, eventos locais e parcerias baseadas nas atividades que serão ofertadas pela Geek Experience, aliadas à temática e ambientação de séries, filmes e games.

Em termos de relacionamento com seus stakeholders, a Geek Experience será atuante nos pilares de defesa do meio ambiente, ao investir em cenários removíveis, e, assim, minimizando o impacto ambiental, e em responsabilidade social, realizando campanhas beneficentes com foco na melhoria da qualidade de vida da comunidade local.

O logotipo foi criado pensando na identidade divertida e a proposta de valor da Geek Experience, somada ao produto final que a mesma oferece. Desta maneira, pode-se perceber, conforme a figura 6, que a Geek Experience é a união de atividades físicas, games e TV.

Figura 6 - Logo da Academia



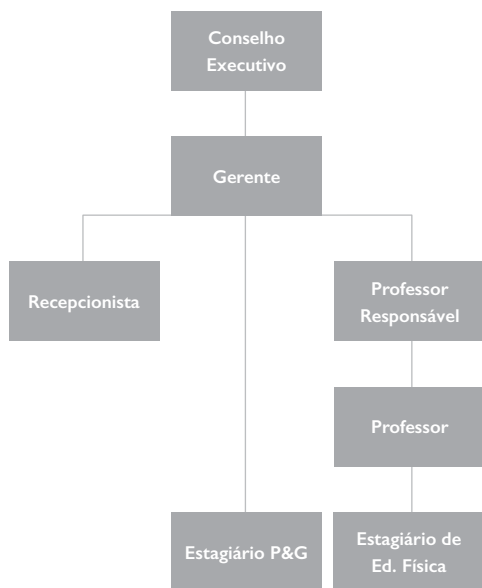
Fonte: Elaboração das autoras.

## 6 Recursos humanos

A projeção de colaboradores, para a Geek Experience, foi elaborada a partir da mão de obra necessária para o desenvolvimento das suas atividades. Sendo assim, o organograma e a necessidade de colaboradores da academia estão representados na figura 7.



Figura 7 - Organograma



Cargo	Quantidade
Gerente	1
Recepionista	2
Professor Responsável	2
Professor	5
Estagiário Ed. Física	3
Estagiário P&D	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaboração das autoras.

As vagas disponíveis serão divulgadas na seção de Carreiras no site da organização, em faculdades de Educação Física e em eventos voltados ao mundo *fitness*. Além de serem formados em Educação Física, os professores da *Geek Experience* deverão possuir afinidade com o universo *Geek*, o que permitirá uma boa relação com seus alunos. Essa relação se dará através de conversas e compartilhamento de opiniões sobre os assuntos, e da afinidade que a preferência pelo universo *Geek* trará.

Após ser selecionado, o candidato passará por um processo de integração com os professores responsáveis, onde receberá todos os treinamentos necessários. Através do processo de *feedback*, o colaborador será avaliado e, se necessário, receberá cursos e treinamentos para desenvolver as competências fundamentais para o cargo. Os

treinamentos internos não incorrem em custos, visto que serão aplicados pelos professores responsáveis. Já os gastos com treinamentos externos serão destinados ao aperfeiçoamento e atualização dos professores, os quais possuem como responsabilidade compreender todas as atividades da *Geek Experience*, além de disseminarem estes conhecimentos aos estagiários e professores.

A remuneração dos colaboradores será composta por salário fixo, correspondente ao cargo ocupado, mais o benefício de vale-transporte. Os salários serão determinados a partir da média, por ocupação de cargo, de quatro fontes de pesquisas salariais. A organização oferecerá um vale-transporte de, em média, R\$ 200,00 por mês aos seus colaboradores, e disponibilizará refeições no local, através da parceria com a empresa que administrará a lanchonete da academia. Foi considerado o valor de R\$ 14,00 por refeição, totalizando um gasto com alimentação no valor de, aproximadamente, R\$ 5.628,00 por mês.

Quando se trata da delimitação do modelo cultural da *Geek Experience*, baseada no modelo de Hosftede (2001), a academia apresenta as seguintes características:

**Baixo índice de distância do poder (PDI):** para tornar a academia um local agradável para se trabalhar e sem burocracias desnecessárias, a hierarquia existirá por conveniência, pois todos possuem o mesmo direito em buscar o melhor para a organização;

**Coletivismo:** a proposta da academia é de integrar pessoas com o mesmo perfil, fazendo com que ampliem seus contatos diretos e criem novas amizades. Com isso, os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas em si;

**Fraca aversão à incerteza:** apesar de não gostar de enfrentar riscos, a *Geek Experience* não enxerga a necessidade de imposição de uma grande quantidade de regras, visto que a organização confia em seus colaboradores e em seu profissionalismo;

**Feminilidade:** a principal missão da academia é melhorar a qualidade de vida de seus clientes ao proporcionar um ambiente diferenciado para a prática de atividades físicas;

**Orientação em longo prazo:** por contar com uma grande quantidade de itens tecnológicos, a *Geek Experience* necessita alocar, da melhor maneira possível, os seus recursos disponíveis. Para isso, é importante economizar e zelar pelos recursos existentes;

**Complacência:** ao assumir o seu propósito em incentivar a prática de exercícios físicos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, a academia valoriza os momentos de lazer e as relações de amizade.

## 7 Viabilidade financeira

### 7.1 Apresentações dos preceitos básicos que serão usados para os cálculos financeiros

A receita financeira será calculada com base no *ticket* médio das mensalidades, que inicialmente será de R\$ 179,00, a ser reajustado com base no IGP-M. A demanda inicial, estimada com base no público-alvo e na capacidade operacional, será de 200 alunos no 1º mês, com projeção de crescimento no primeiro ano de 3% ao mês, seguida por um aumento de 5% nos próximos anos, até alcançar sua capacidade máxima operacional totalizando 796 alunos.

O investimento inicial será de R\$ 758.057,25, dos quais R\$ 535.065,00 contemplarão a reforma do espaço, aquisição de equipamentos e utensílios gerais para o funcionamento da academia, e R\$ 222.992,25 serão utilizados como capital de giro, que foi estabelecido com base em 80% de três meses do passivo circulante, assumindo assim uma postura conservadora, conforme tabela 2.

**Tabela 2 -** Investimento inicial e Capital de giro

Tipo de Investimento	Valor	Passivo Circulante	
Reforma	R\$ 242.550,00	Contas a pagar	R\$ 77.972,16
Gastos Estruturais	R\$ 37.880,00	Impostos a pagar	R\$ 1.100,00
Aparelhos Aeróbicos	R\$ 158.310,00	Empréstimos	R\$ 13.841,28
Aparelhos Musculação	R\$ 34.503,00	<b>Total</b>	<b>R\$ 92.913,44</b>
Salas Temáticas	R\$ 61.822,00	<b>Total de 3 meses</b>	<b>R\$ 222.992,25</b>
<b>Total</b>	<b>R\$ 535.065,00</b>		

**Fonte:** Elaboração das autoras.

### 7.2 Estimativa dos custos e despesas

Os custos fixos somados às despesas formam o montante de R\$ 67.952,16, onde estão inclusos gastos com funcionários, aluguel, *marketing* e despesas administrativas. Os gastos com treinamento, realizados uma vez por ano, totalizam R\$ 10.020,00.

### 7.3 Estimativa do faturamento anual para os próximos cinco anos

No faturamento, foram considerados duas fontes de receita: a mensalidade dos alunos e os aluguéis da lanchonete e livraria. Todos os pagamentos serão realizados via cartão de crédito a vista, no qual é praticado uma taxa média de desconto de 3,6%, conforme tabela 3.

**Tabela 3 -** Faturamento anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Média anual de alunos	239	387	671	796	796
Mensalidade	R\$ 516.852,70	R\$ 876.412,96	R\$ 1.607.314,43	2.017.787,52	R\$ 2.136.836,98
Taxa Cartão 3,6%	-R\$ 18.606,70	- R\$ 31.550,87	- R\$ 57.863,32	- R\$72.640,35	- R\$ 76.926,13
Aluguéis	R\$ 12.000,00	R\$ 12.600,00	R\$ 13.318,20	R\$ 14.090,66	R\$ 14.922,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 510.246,00</b>	<b>R\$ 857.462,09</b>	<b>R\$ 1.562.769,31</b>	<b>R\$ 1.959.237,82</b>	<b>R\$ 2.074.832,85</b>

**Fonte:** Elaboração das autoras.

## 7.4 DRE para os próximos cinco anos

O DRE<sup>2</sup> anual está representado na tabela 4.

Tabela 4 - DRE anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>ROB - Receita Operacional Bruta</b>	R\$ 516.852,70	R\$ 876.412,96	R\$ 1.607.314,43	R\$ 2.017.787,52	R\$ 2.136.836,98
(-) ISS (3%)	R\$ 15.505,58	R\$ 26.292,39	R\$ 48.219,43	R\$ 60.533,63	R\$ 64.105,11
<b>ROL - Receita Operacional Líquida</b>	R\$ 501.347,12	R\$ 850.120,57	R\$ 1.559.094,99	R\$ 1.957.253,89	R\$ 2.072.731,87
(-) CIF (fixos)	R\$ 578.805,80	R\$ 607.746,09	R\$ 642.387,62	R\$ 679.646,10	R\$ 719.745,22
<b>T(-) Despesas Administrativas</b>	R\$ 236.620,10	R\$ 248.451,11	R\$ 262.612,82	R\$ 277.844,36	R\$ 294.237,18
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	- R\$ 314.078,78	- R\$ 6.076,63	R\$ 654.094,55	R\$ 999.763,43	R\$ 1.058.749,47
(-) Despesa Financeira	- R\$ 13.347,78	- R\$ 66.287,70	- R\$ 87.006,34	- R\$ 84.170,11	- R\$ 76.926,13
<b>(=) LUCRO ANTES IR E CSLL</b>	- R\$ 327.426,56	- R\$ 72.364,33	R\$ 567.088,21	R\$ 915.593,32	R\$ 981.823,34
(-) Imposto de Renda (15% até 240 a.a e 10% adicional)	-	R\$ 1.429,46	R\$ 27.220,23	R\$ 43.948,48	R\$ 47.127,52
<b>LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	- R\$ 327.426,56	- R\$ 73.793,79	R\$ 539.867,98	R\$ 871.644,84	R\$ 934.695,82

Fonte: Elaboração das autoras.

Com os dados levantados, é possível verificar que nos primeiros dois anos a Geek não renderá lucro, apenas prejuízo, zerando os empréstimos adquiridos. Após este período, o fluxo se torna positivo, conforme tabela 4.

## 7.5 Fluxos de caixa futuro para os próximos cinco anos

Além do capital de giro, é necessário, ao longo dos primeiros anos, realização de pequenos empréstimos para pagamentos de passivos, a fim de evitar caixa negativo no decorrer dos meses. Estes empréstimos estão a uma taxa média de 4,5%, que são pagos no mês seguinte, somado a necessidade de novos empréstimos no mês vigente. Por se tratar de um reflexo do faturamento, também não há lucros nos primeiros anos, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Fluxo de caixa anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Aluguel</b>	R\$ 12.000,00	R\$ 12.600,00	R\$ 13.318,20	R\$ 14.090,66	R\$ 14.922,00
<b>Mensalidade</b>	R\$ 449.167,12	R\$ 803.158,20	R\$ 1.487.024,43	R\$ 1.936.261,02	R\$ 2.050.347,21
<b>Total das Entradas</b>	R\$ 461.167,12	R\$ 815.758,20	R\$ 1.500.342,63	R\$ 1.950.351,68	R\$ 2.065.269,21
<b>Total das Saídas</b>	R\$ 825.445,90	R\$ 1.026.678,74	R\$ 1.229.928,22	R\$ 1.427.412,05	R\$ 1.511.629,36
<b>Entradas - Saídas</b>	- R\$ 364.278,78	- R\$ 210.920,54	R\$ 270.414,41	R\$ 522.939,62	R\$ 553.639,85
<b>Saldo Anterior</b>	R\$ 697.766,31	-	R\$ 845.511,61	R\$ 6.277.238,15	R\$ 12.718.315,05
<b>Saldo Acumulado</b>	R\$ 333.487,53	- R\$ 210.920,54	R\$ 1.115.926,02	R\$ 6.800.177,77	R\$ 13.271.954,90
<b>Necessidade de Empréstimo</b>	- R\$ 141.286,53	R\$ 210.920,54	- R\$ 13.423,96	-	-
<b>Pagamento de Empréstimo</b>	- R\$ 116.864,89	R\$ 235.676,97	R\$ 21.500,60	-	-
<b>Empréstimo</b>	R\$ 258.151,42	R\$ 446.597,52	R\$ 34.924,56	-	-
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 474.774,05</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 1.132.051,59</b>	<b>R\$ 6.800.177,77</b>	<b>R\$ 13.271.954,90</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

2) DRE: Demonstração do Resultado do Exercício.

## 7.6 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

Para o diagnóstico da viabilidade financeira da *Geek Experience* foram levantados os custos estruturais que contemplam reformas, móveis e aparelhagens, além do capital de giro necessário para financiar o início das operações.

Dos principais indicadores de viabilidade financeira, estão relacionados o *payback* do projeto, que ocorre no 4º ano de operação, o VPL<sup>3</sup> que fica positivo em R\$ 177.130,76 e uma TIR<sup>4</sup> de 20,78%. Dessa forma, os indicadores apresentam um potencial de retorno do investimento positivo e comprovam a viabilidade e efetividade financeira do negócio.

## 8 Viabilidade do Negócio

### 8.1 Cenários pessimista, provável e otimista

Os aspectos levados em consideração para a construção dos cenários da *Geek Experience* estão relacionados com o macro e os microambientes e a relação da organização com seus respectivos *stakeholders*, observados no quadro 1.

**Quadro 1** - Aspectos para análise de cenários da *Geek Experience*

Ano	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
Ano 1	O <i>Marketing</i> não obteve os resultados esperados e o número de alunos foi abaixo do projetado	O público <i>geek</i> se interessou pela academia e o número de alunos foi maior do que o projetado
Ano 2	Aumento da inadimplência	A <i>Geek Experience</i> está conhecida no mercado e conseguiu descontos nos treinamentos oferecidos aos funcionários
Ano 3	Surgiu no mercado um concorrente direto da <i>Geek Experience</i> e alguns alunos foram experimentar as aulas da academia concorrente	A <i>Geek Experience</i> passou a vender algumas de suas aulas
Ano 4	Um dos parceiros da <i>Geek Experience</i> não conseguiu atender as necessidades e acabou a parceria	Os professores da <i>Geek Experience</i> passaram a oferecer treinamentos de reciclagem aos professores das academias que compraram as aulas
Ano 5	O avanço da tecnologia tornou os equipamentos mais caros do que o esperado	A <i>Geek Experience</i> aumentou a sua capacidade produtiva (espaço físico)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras .

### 8.2 Análise SWOT da empresa

A análise SWOT da *Geek Experience* analisou as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas ao negócio em questão, o que pode ser observado no quadro 2.

Quadro 2 - Análise SWOT da Geek Experience

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	<p>Customização da atividade física voltada aos Geeks</p> <p>Constante atualização do portfólio de serviços</p> <p>Parcerias com empresas atuantes no mercado Geek</p> <p>Integração entre os clientes</p> <p>Profissionais capacitados na temática Geek</p> <p>Localização em uma das cidades mais Geeks do Brasil (São Caetano do Sul)</p>	<p>Custos elevados na realização dos serviços</p> <p>Espaço físico inicial limitado</p> <p>Preços superiores aos da concorrência</p>
	Oportunidades	Ameaças
Externo	<p>Crescimento do mercado Geek</p> <p>Fidelização do cliente à tecnologia e inovação</p> <p>Conscientização da população na busca de melhor qualidade de vida</p>	<p>Crescimento da oferta de academias convencionais</p> <p>Sazonalidade do negócio</p> <p>Não possui pacotes de fidelização</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 8.3 Considerações finais sobre o negócio

A vantagem competitiva encontra-se na diferenciação da oferta do serviço ambientado nos temas Geeks. A *Geek Experience* buscará, por meio de pesquisas sobre as preferências do consumidor, visualizar o comportamento do seu nicho de mercado, atuando de forma ativa na incorporação de tendências favoráveis no seu portfólio de serviços.

O estudo de custos com *marketing* é promissor e, unindo-se à tendência de mercado, resulta em sua viabilidade mercadológica. Do ponto de vista estrutural e interno do negócio, é possível observar a adoção de métodos padronizados eficientes e eficazes, e de KPIs condizentes à realidade do negócio, a fim de garantir a viabilidade operacional.

Em gestão de pessoas, a lógica do gerenciamento eficiente aparece na minimização do quadro de funcionários e nos treinamentos que garantem o alinhamento dos colaboradores com a

proposta de valor do negócio. O gerenciamento dos campos mencionados anteriormente, aplicado no contexto financeiro, garante e prova sua viabilidade financeira.

Em suma, a presença da viabilidade em todos os aspectos apresentados figura a proposta de negócio como sendo viável.

### Referências

AMOROSO, Luis. **Como calcular o valor da mensalidade para garantir o lucro**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZJU>>. Acesso em: 30 set. 2016.

BORGO, Erico. **O senhor dos anéis domina as bilheterias**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZvG>>. Acesso em: 07 set. 2016.

CANAL DO EMPRESÁRIO. **Universo Geek gera lucro com criatividade**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZv9>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

CIOCCHI, Luiz Carlos. **Como montar uma academia de ginástica**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZC0>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. **Brasil é o 2º país do mundo em número de academias de ginástica**. Disponível em: <http://migre.me/vQZAn>. Acesso em: 05 set. 2016.

GALVEZ, Camila. **Grande ABC soma 2,7 milhões de habitantes**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZyj>>. Acesso em: 07 set. 2016.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RODRIGUES, Gizella. **Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias**. Disponível em: <<http://migre.me/vQZCC>>. Acesso em: 07 set. 2016.





# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** *Juliane Mazetti dos Reis*, aluna do curso de Economia da STRONG ESAGS

**Orientador:** *Raphael José Bicudo Pereira Sobrinho*, professor doutor da STRONG ESAGS

## A OLIGOPOLIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO A PARTIR DOS PROGRAMAS FIES E PROUNI

### Resumo

A história recente do setor de educação superior brasileiro foi assinalada pelos impactos positivos advindos da reestruturação e da criação de mecanismos de estímulo ao ensino superior privado. O governo federal brasileiro concentrou forte atenção na flexibilização das regras do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e na criação do Programa Universidade para Todos (Prouni), que surtiram efeitos diretos nas instituições de ensino privadas. Os anos recentes também foram marcados pela abertura de capital de grandes grupos educacionais, seguidos por movimentos de fusões e aquisições.

O trabalho percorreu indicadores de comportamento das faculdades, de valores repassados pelo governo às instituições de ensino e por dados de fusões e aquisições no setor. A busca por estas informações visou encontrar subsídios para a interpretação de uma possível relação entre o recebimento do benefício estatal pelas faculdades e o movimento de fusões e aquisições que ocorreu em anos subsequentes. Vale ressaltar que o estudo não tem como objetivo a análise qualitativa das instituições privadas, ou seja, da qualidade de ensino oferecida por elas. Também não busca entender como os alunos foram afetados pelas ações governamentais.

**Palavras-chave:** Faculdades. Fies. Prouni. Fusões. Aquisições. Ensino superior. Concentração.

## Introdução

O presente trabalho buscou informações que pudessem embasar uma análise entre o benefício das instituições de ensino, graças ao Fies e Prouni, e o movimento de fusões e aquisições observadas no setor.

Para tal, os itens do artigo foram assim estruturados: discussão teórica sobre mercados concentrados e esclarecimentos de como e porque eles acontecem; descrição de dados de comportamento das faculdades antes e após os programas; histórico dos programas; detalhamento de regras de funcionamento do Fies e seus principais números; dados de fusões e aquisições do setor juntamente com dados de concentração de mercado por meio do número de alunos e, finalmente, a conclusão do estudo.

Ao apresentar os dados pesquisados, o estudo encontrou fortes argumentos a favor da concentração no setor de educação privada brasileiro, principalmente após o ano de 2007, quando os principais grupos educacionais abriram seu capital na bolsa de valores e passaram a receber aportes financeiros de investidores. Coube ao estudo investigar se havia argumentos fortes que pudessem constatar que os movimentos de compras no setor haviam sido impulsionados pelos programas governamentais de incentivo ao estudo. Os resultados são expostos na conclusão, que retoma os pontos principais do trabalho e discute os resultados encontrados.

## 1 Fundamentação teórica sobre mercados concentrados

A caminhada do capitalismo trouxe consigo as chamadas imperfeições de mercado, segundo a teoria neoclássica. O presente trabalho busca estudar o impacto de uma destas imperfeições sobre o setor de educação superior privado brasileiro, a oligopolização.

A oligopolização, segundo Hunt e Sherman (1986), tem origem na própria concorrência, pois ela tornou-se tão agressiva e destrutiva que rapidamente as pequenas empresas foram extintas. Os concorrentes mais poderosos, em vias de também sucumbirem, preferiram se associar, por meio de cartéis, trustes ou através de fusões, assegurando a própria sobrevivência.

A caracterização do oligopólio ainda se dá pela existência de poucas empresas na composição de um mercado específico. Neste cenário, as empresas são interdependentes e condicionadas umas às outras como condição para permanência no mercado. Isto porque as decisões de uma empresa (como o nível de produção e o preço) pertencente ao oligopólio afetam diretamente as demais. Daí surge a necessidade das empresas preverem os movimentos futuros das demais (KON, 1994).

Marx constrói conceitos estruturais dos oligopólios que também auxiliam na compreensão do surgimento dos mesmos. São eles: a acumulação do capital, a concentração do capital e a centralização do capital. A acumulação nada mais é do que a reaplicação da mais-valia no próprio capital, ou seja, o investimento da mais-valia na ampliação do capital constante (meios de produção). Este ponto destacado por Marx corrobora o pensamento de Malthus quanto a acumulação de capital. Para Malthus a aplicação de mais-valor no capital ou a reconversão de mais-valor em capital eram os geradores da acumulação de capital. Segundo Marx, “Concretamente considerada, a acumulação não é mais do que a reprodução do capital em escala progressiva. O ciclo de reprodução simples se modifica e se transforma, segundo a expressão de Sismondi, perfazendo uma espiral” (2013, p. 46).

A concentração de capital, por sua vez, é a transformação dos meios sociais de produção em propriedade privada do indivíduo (KON, 1994). O processo de concentração está intimamente ligado à acumulação, pois é devido à acumulação que os indivíduos passam a concentrar. Anita Kon, em sua obra *Economia industrial*, cita Marx no sentido de que “Todo capital individual é uma concentração maior ou menor de meios de produção com comando correspondente sobre um exército maior ou menor de trabalhadores. Toda acumulação torna-se nova acumulação. Ela amplia, com a massa multiplicada da riqueza, que funciona como capital, sua concentração nas mãos de capitalistas individuais e, portanto, a base da produção em larga escala e dos métodos de produção especificamente capitalistas” (p. 57).

Por último, a centralização. Ela pode ser entendida através do avanço do capitalismo, pois em seu processo de desenvolvimento tornou-se inevitável a posse de um capital cada vez maior, que possibilitasse o barateamento da produção

e ganhos de produtividade. Este processo ocorre através da transmissão do capital acumulado e concentrado por várias mãos pequenas, para uma mão grande (KON, 1994).

Ademais, existe uma relação entre o mercado de crédito e a centralização do capital. Para Marx e Hilferding (2001), o crédito era como uma arma na luta da concorrência e favorecia em grande medida a centralização do capital, isto porque a renda monetária excedente de todas as outras fontes (sejam do setor agrícola ou ainda das famílias) era realocada nas mãos daqueles que fariam seu uso nos momentos de demandas intensas e imediatas de capital (KON, 1994).

## 2 O ensino superior brasileiro antes dos programas

O ensino superior brasileiro sofreu grandes mudanças na comparação do período “pré-programas estatais” (anos que antecederam a explosão de uso do Fundo de Financiamento Estudantil – Fies e do Programa Universidade para Todos – Prouni) com o período “pós programas estatais”.

Antes de adentrarmos no diagnóstico deste período pré-programas, faz-se necessário o esclarecimento da determinação dos períodos. O estudo considerou a quebra destes dois agrupamentos (pré e pós) no salto de volume de utilização dos programas, e não a data de criação dos mesmos. Se fosse levar em conta a criação do Fies, o estudo aceitaria o início do “pós-programas estatais” como o ano de 1999 (data de criação do mesmo), porém nota-se que a grande guinada no volume de estudantes do Fies se deu após a flexibilização de algumas de suas regras (que serão exploradas no capítulo seguinte), em 2010. Desta forma, os períodos foram divididos em:

- Período pré-programas estatais: De 1980 até 2009;
- Período pós-programas estatais: De 2010 até 2014.

Com o objetivo de visualizar o cenário da educação superior brasileira no período pré-programas, serão apresentados alguns pontos de verificação tanto para as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, quanto para as públicas (a apresentação de ambas servirá para fins de

comparação do setor privado). São eles: número de IES, número de vagas, número de matrículas e número de docentes.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a quantidade de IES apresentou significativo crescimento no período pré-programas (1980 até 2009). Em 1980 eram 882 instituições de ensino superior no Brasil, e com um CAGR - taxa composta de crescimento anual - de 3,50%, este número total passou a ser de 2.314 IES em 2009.

Analisando a composição entre instituições públicas e privadas, fica evidente a predominância da quantidade de IES particulares no Brasil. Em 1980, do total de 882 instituições de ensino no Brasil, 682 eram privadas, o que representava 77% do total. Em 2009, esse comportamento (de predominância das privadas) se acentuou ainda mais. O número total de instituições de ensino superior saltou para 2.314 e o setor privado passou a representar 89% do volume total, com 2.069 IES.

O número de vagas no período também apresentou significativo crescimento, passando de 404.814 em 1980 para 3.164.679 em 2009. A divisão entre públicas e privadas permaneceu com predominância das particulares, que detinham 68% das vagas no ano inicial do estudo e passaram a sustentar 87% delas em 2009.

As matrículas, por sua vez, eram 1.377.286 em 1980 e passaram a ser 5.115.896 em 2009, um CAGR de 4,47% no período total. A participação das IES privadas era de 64% em 1980 e passou para 73% em 2009. Quanto aos docentes, somavam 109.788 no ano inicial do estudo, distribuídos em 45% para as IES privadas e, em 2009, eram 340.817, sendo 63% pertencentes ao ensino particular.

Trigueiro (2000), em sua obra *O ensino superior privado no Brasil*, destaca algumas características qualitativas das IES particulares. Trigueiro salienta que as IES privadas possuem comportamento mais flexível do que as IES públicas e que, nas particulares, o poder fica centralizado nos mantenedores das mesmas.

A questão da flexibilidade, segundo o autor, é inerente às IES privadas, pois sua hierarquia em geral é mais horizontalizada do que nas públicas. Significa dizer que as decisões precisam de menos instâncias de aprovação, o que torna as IES particulares muito mais ágeis em responder a mu-

danças do que as IES públicas. Estas mudanças, destaca o autor, dão-se no nível das profissões. No momento da publicação do livro, o ensino superior brasileiro, assim como todas as instituições do país, passavam pelos primeiros passos da revolução tecnológica trazida pela internet. Era evidente que haveria grandes mudanças nas carreiras profissionais, que acarretariam no surgimento de novas profissões, modernização em todas e a possível extinção de algumas.

A questão da centralização do poder nas mãos dos mantenedores das IES também está relacionada ao nível de horizontalidade da hierarquia. O corpo administrativo e acadêmico fica condicionado às decisões dos mantenedores, que participam ativamente das escolhas que tangem tanto a questões financeiras e estratégicas, quanto a decisões acadêmicas, como cursos que serão abertos, reformas em matrizes curriculares, número de vagas por curso, etc.

Em suma, o período pré-programas estatais apresentou algumas características marcantes: o grande crescimento do setor de ensino superior no Brasil, a predominância das IES privadas frente às públicas (em número de IES, de vagas, de matrículas e de docentes), a flexibilidade em realizar mudanças e se adequar a novas realidades e ao poder decisivo concentrado nas mãos dos mantenedores das IES particulares.

### 3 Sobre os programas

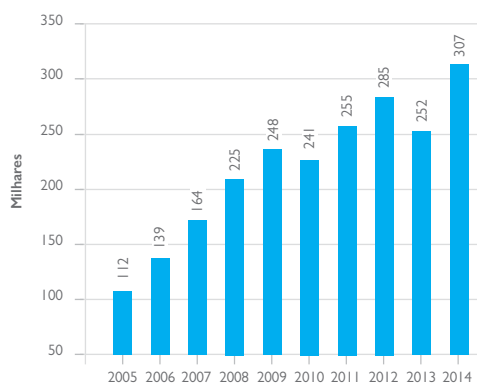
Os programas governamentais lançados para democratizar o acesso à educação superior surtiram fortes efeitos sobre o setor educacional brasileiro. Os alvos deste estudo são o Programa Universidade para Todos – Prouni e o Fundo de Financiamento Estudantil – Fies. A seguir serão apresentados breves históricos de ambos os programas, bem como suas regras e números gerais. Todas as informações são advindas do relatório *A democratização e expansão da educação superior no país 2003-2014*, elaborado pelo Ministério da Educação, e do *Relatório de Auditoria Operacional: Programa Universidade para Todos (Prouni) e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies)*, publicado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

O Prouni foi criado em 2005, pela Lei nº 11.096/2005, e concede bolsas parciais e inte-

grais em cursos de graduação nas IES privadas. O mecanismo de funcionamento deste programa é chamado de “extra orçamentário”, pois os recursos utilizados para o fornecimento das bolsas não saem dos recursos governamentais, mas são renunciados pelo governo por meio de isenções fiscais. Ou seja, as IES oferecem as bolsas de estudo em troca de isenções fiscais. Para participar do Prouni, o candidato deve atender a vários requisitos obrigatórios, como: ser brasileiro e não possuir diploma de ensino superior, não ultrapassar os tetos de renda que se diferenciam para bolsas integrais e parciais, participar do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), ter cursado 100% do ensino médio em escola da rede pública (ou ter sido bolsista na rede particular), podendo ou não ter deficiência, etc.

No acumulado do Prouni até o ano de 2014, a divisão entre as bolsas foram: 70% integrais e 30% parciais.

Gráfico 1 - Número de bolsas concedidas pelo Prouni



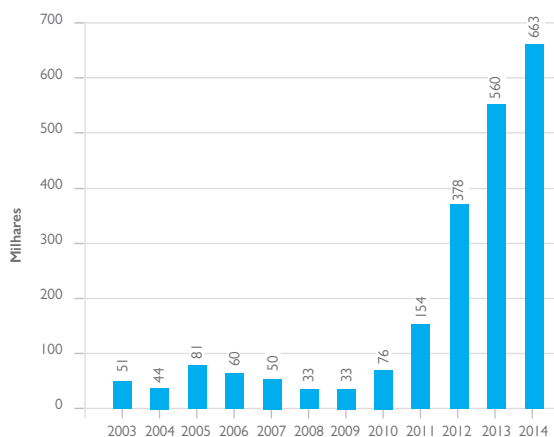
Fonte: MEC, 2015.

O Fundo de Financiamento ao Estudante de Curso Superior (Fies) foi criado em 1999, pela Lei nº 10.260/2001, e é hoje o mecanismo mais importante de financiamento estudantil do ensino superior brasileiro. Diferentemente do Prouni, o Fies é considerado um fundo “orçamentário”, pois utiliza recursos financeiros do governo federal para a manutenção das bolsas (sendo que as principais fontes de origem dos recursos são orçamento destinado ao MEC, retornos de financiamentos da Caixa Econômica Federal e recursos de loteria). Estes recursos oferecidos pelo governo retornam aos cofres públicos acrescidos de 3,4% de juros

após o término da carência contratual, que se dá depois da conclusão do curso pelo universitário.

Os percentuais de financiamento variam de 50% a 100% dos valores das mensalidades, a depender do perfil e da escolha do contratante. Para ser elegível ao Fies, a renda bruta familiar total do estudante não deve ultrapassar vinte salários mínimos e são priorizados os estudantes melhores colocados no Enem (partindo da pontuação mínima de 450 pontos e obrigatoriedade de não zerar a redação). Ademais, o Fies também possui a vantagem de ser combinado ao Prouni. O programa passou por mudanças no decorrer de seu amadurecimento, sendo importante destacar que as mais robustas ocorreram em 2010, alterações estas que permitiram uma subida exponencial na curva de concessão de bolsas, conforme explicitado no gráfico 2.

**Gráfico 2** - Número de contratos Fies



Fonte: MEC, 2015.

Algumas das principais mudanças ocorridas em 2010 foram: queda na taxa de juros, aumento da carência (tempo que o estudante tem para iniciar o pagamento do financiamento após a conclusão do curso) e o pagamento com trabalho, após o mesmo obter sua formação.

#### 4 Cenário da educação superior após a implementação dos programas

Assim como mencionado anteriormente, na análise do ensino superior antes dos programas, serão apresentados os dados de número de IES,

número de vagas, número de matrículas e número de docentes, a partir dos censos realizados pelo INEP, porém agora, com a delimitação do período pós-programas governamentais (2010 a 2014).

No quesito número de IES, houve uma diminuição total: em 2010 eram 2.378 e, em 2014, 2.368. Na divisão entre públicas e privadas, em 2010, eram 278 públicas contra 2.100 privadas; em 2014, os números passaram a ser 298 públicas contra 2.070 privadas. Em ambos os anos, o percentual de representatividade das privadas permaneceu em torno de 87% sobre o total.

Olhando para o número de vagas, em 2010 havia 3.120.192 vagas no total, sendo 85% destas pertencentes ao ensino privado. Em 2014, o número passou para 3.545.294 vagas, o que correspondeu a uma elevação de 13% no período. O ensino privado manteve o mesmo percentual sobre o total de vagas ofertadas em 2014.

As matrículas apresentaram um aumento de 19% entre 2010 e 2014. Em 2010 eram 5.449.120 (com participação do ensino privado em torno de 73% do total) e, em 2014, 6.486.171.

Quanto aos docentes, também houve aumento no número total e constância no percentual do ensino privado (cerca de 60%). Em 2010, eram 345.335 docentes e, em 2014, 383.386.

A tabela 1 retrata o crescimento do número de vagas entre públicas e privadas, na modalidade presencial e na modalidade Ensino a Distância (EAD) e o número de bolsas concedidas pelos programas.

#### 5 Mecanismos de funcionamento do Fies e seu crescimento

Para compreender melhor os dados que serão apresentados a seguir, faz-se necessário um breve descritivo do funcionamento financeiro de pagamento do Fies. Esta operação financeira dá-se, em primeiro momento, por meio de títulos do Tesouro Nacional: o Fies realiza um pedido junto ao Tesouro Nacional de determinado valor de Certificados do Tesouro Nacional (CFTs) e os paga com recursos do seu orçamento. Estes títulos são então fornecidos ao Fies e o montante arrecadado pelo Tesouro é utilizado no resgate de outros títulos da dívida, o que mantém o saldo da dívida inalterado.

A partir daí o Fies paga os valores das bolsas às instituições de ensino com os títulos, que por sua vez podem utilizá-los de duas formas:

**Tabela 1** - Número de matrículas nas modalidades presencial e a distância, número de bolsas e crescimentos ano contra ano

	Matrículas Presenciais (mil)				Matrículas a Distância (mil)				Bolsas (mil)			
	Públicas	Privadas	Total	YoY	Públicas	Privadas	Total	YoY	Fies	YoY	Prouni	YoY
2001	939	2.092	3.031	-	0	0	24	-	-	-	-	-
2002	1.052	2.428	3.480	16%	0	0	41	70%	-	-	-	-
2003	1.136	2.751	3.887	13%	0	0	50	23%	51	-	-	-
2004	1.178	2.985	4.164	9%	0	0	60	19%	44	-14%	-	-
2005	1.192	3.261	4.453	9%	0	0	115	92%	81	84%	112	-
2006	1.209	3.467	4.677	6%	0	0	207	81%	60	-16%	139	24%
2007	1.241	3.639	4.880	5%	0	0	370	78%	50	-17%	164	18%
2008	1.274	3.806	5.080	5%	279	449	728	97%	33	-34%	225	37%
2009	1.351	3.765	5.116	-1%	173	665	838	15%	33	0%	248	10%
2010	1.462	3.987	5.449	6%	182	749	930	11%	76	130%	241	-3
2011	1.595	4.151	5.747	4%	178	815	993	7%	154	103%	255	6%
2012	1.716	4.208	5.924	1%	182	932	1.114	12%	378	145%	285	12%
2013	1.778	4.374	6.152	4%	155	999	1.154	4%	560	48%	252	-12%
2014	1.822	4.665	6.486	7%	139	1.202	1.342	16%	663	18%	307	22%

Fonte: MEC, 2015.

- Usar os títulos para abater suas contribuições tributárias e impostos – esta ação foi planejada para que o financiamento promovesse a adimplência fiscal das instituições de ensino.
- No caso das faculdades que possuem mais títulos do que tributos a serem abatidos, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação realiza recompras trimestrais, trocando os títulos das faculdades por recursos financeiros.

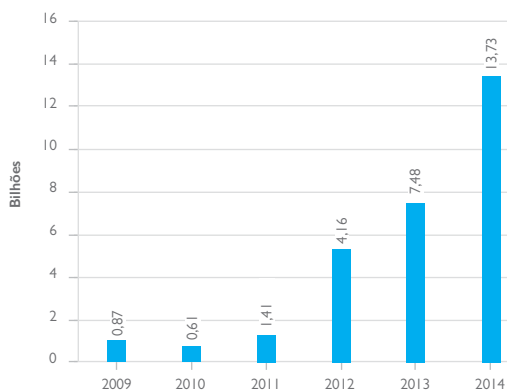
Cabe ainda ressaltar que o Fies adquire uma quantidade determinada de títulos junto ao Tesouro, podendo não os utilizar integralmente naquele ano. Sendo assim, os dados orçamentários divulgados pelo Fies representam um retrato que remete ao acontecido no ano, mas podem não ser totalmente fiéis ao ocorrido. De qualquer forma, é sabido que os órgãos governamentais estimulam o gasto total dos orçamentos aprovados, isto porque quando certo órgão não executa integralmente seu orçamento anual sofre uma redução na verba que será aprovada para o próximo ano.

Em suma, o Fies realiza movimentações financeiras em seu orçamento em duas situações: quando compra títulos no Tesouro e quando recompra estes títulos das instituições de ensino superior.

Após as devidas descrições das operações financeiras, serão apresentados dados históricos que demonstram a evolução dos gastos do governo

com o Fies, evidenciando o forte crescimento que o programa apresentou a partir de 2011.

**Gráfico 3** - Montante de gastos do governo com o Fies - Em R\$



Fonte: Portal da Transparência, 2015

A elevação dos gastos em educação também pode ser observada pela ótica do percentual do PIB. O gasto com educação no Brasil saiu de 4,6% no ano 2000 para 6,0% do PIB em 2014 e, observando-se isoladamente o ensino superior (que também considera os gastos com bolsas e financiamentos), o gasto no ano 2000 era equivalente a 0,9% e em 2014 passou a ser de 1,2% do PIB brasileiro. Os valores para comparação estão disponíveis na tabela 2.



É interessante analisar a distribuição do Fies, ou seja, como estes valores foram repassados para as instituições de ensino privadas e para tal foi realizada a seguinte verificação:

- Levantamento das instituições de ensino favorecidas pelo Fies;
- Verificação das quantias destinadas para cada instituição;
- Apuração do percentual que cada instituição obteve do total concedido no ano e;
- Soma das cinco instituições de ensino melhores colocadas no ranking de repasse do ano.

**Tabela 2** - Investimento público em educação como percentual do PIB brasileiro

Estimativa do Percentual do Investimento Público Total em Educação em Relação ao Produto Interno Bruto (PIB), por Nível de Ensino - Brasil 2000 - 2014							
Ano	Percentual do Investimento Público Total em relação do PIB (%)						
	Todos os Níveis de Ensino	Níveis de Ensino					
		Educação Básica	Educação Infantil	Ensino Fundamental		Ensino Médio	Educação Superiores
		De 1ª a 8ª Séries ou Anos Iniciais	De 5ª a 8ª Séries ou Anos Finais				
2000	4,6	3,7	0,4	1,5	1,2	0,6	0,9
2001	4,7	3,8	0,4	1,4	1,3	0,7	0,9
2002	4,7	3,8	0,3	1,6	1,3	0,5	1,0
2003	4,6	3,7	0,4	1,5	1,2	0,6	0,9
2004	4,5	3,6	0,4	1,5	1,2	0,5	0,8
2005	4,5	3,6	0,4	1,5	1,2	0,5	0,9
2006	4,9	4,1	0,4	1,6	1,5	0,5	0,8
2007	5,1	4,2	0,4	1,6	1,5	0,7	0,9
2008	5,3	4,4	0,4	1,7	1,6	0,7	0,8
2009	5,6	4,7	0,4	1,8	1,7	0,8	0,9
2010	5,6	4,7	0,4	1,8	1,7	0,8	0,9
2011	5,8	4,8	0,5	1,7	1,5	1,0	1,0
2012	5,9	4,9	0,6	1,7	1,5	1,1	1,0
2013	6,0	4,9	0,6	1,6	1,5	1,1	1,1
2014	6,0	4,9	0,7	1,6	1,5	1,1	1,2

Fonte: Portal INEP.

O resultado apontou uma diferença de concentração de repasses de 4,1% em 2009 para surpreendentes 15,7% em 2014. Em suma, as cinco faculdades que recebiam mais verba do Fies em 2009 consumiam 4% da verba total do ano; já em 2014, as cinco instituições de ensino mais favorecidas detinham uma fatia equivalente a 15% do montante total do ano. Ainda sobre a análise desta concentração, na distribuição que ocorreu no decorrer dos anos, podemos verificar o crescimento no valor do repasse de bolsas do Fies para a instituição de ensino melhor colocada nos *rankings* anuais: em 2009, a Sociedade Mineira de Cultura foi a que obteve o maior repasse, com uma quantia de R\$ 11.988.000,00. Já em 2015, a faculdade melhor colocada no *ranking* era a Anhanguera Educacional Ltda. Que, por sua vez recebeu um montante de R\$ 903.462.000,00.

Os dados do Top 10 de repasses estão expostos na tabela 3 e vale a observação de que as contas descritas como: Ministério da Fazenda (Secretaria do Tesouro Nacional e COFIN) e Coord. Geral de Controle da Dívida Pública (e semelhantes) expressam a compra de títulos do Tesouro pelo Fies, processo que foi detalhado no início deste item.

Tabela 3 - TOP 10 favorecidos pelo Fies

Ano	Ranking	Instituição	R\$ Mil	% do Total
<b>Total 2009</b>			<b>866.505</b>	<b>-</b>
2009	1	Ministério da Fazenda [Secretária do Tesouro Nacional COFIN 170500]	810.319	93,5%
	2	Sociedade Mineira de Cultura	11.988	1,4%
	3	Fundação Edson Queiroz	6.840	0,8%
	4	Associação Pró Ensino em Santa Cruz do Sul	5.589	0,6%
	5	Fundação Regional Integrada [FURI]	4.492	0,5%
	6	Fundação Universidade de Passo Fundo	3.506	0,4%
	7	Fundação Educacional de Caratinga FUNEC	3.074	0,4%
	8	Escola de Enfermagem Nova Esperança LTDA	2.293	0,3%
	9	Empresa Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão S.A. - EMBRAE [UNIVIX]	1.703	0,2%
	10	Sociedade Padão de Educação Superior LTDA	1.616	0,2%
<b>Total 2010</b>			<b>606.317</b>	<b>-</b>
2010	1	Ministério da Fazenda [Secretária do Tesouro Nacional COFIN 170500]	354.342	58,4%
	2	Ministério da Fazenda [Coordenação-Geral de Controle da Dívida Pública0-CODIV]	161.962	26,7%
	3	Ministério da Fazenda [MF/STN/Imposto sobre Minerais-Municípios]	47.486	7,8%
	4	Sociedade Mineira de Cultura	8.357	1,4%
	5	Associação Pró Ensino em Santa Cruz do Sul	5.111	0,8%
	6	Fundação Edson Queiroz	3.962	0,7%
	7	Faculdades Unidas do Norte de Minas Funorte	3.569	0,6%
	8	Fundação Universidade de Passo Fundo	2.050	0,3%
	9	Fundação Regional Integrada [FURI]	1.809	0,3%
	10	Fundação Universidade Regional de Blumenau	1.490	0,2%
<b>Total 2011</b>			<b>1.411.982</b>	<b>-</b>
2011	1	Coord. Geral de Controle da Dívida Pública	1.037.832	73,5%
	2	Fundação Edson Queiroz	27.800	2,0%
	3	Sociedade de Ensino Superior do Ceara LTDA [SESCE]	21.210	1,5%
	4	Pitágoras - Sistema de Educação Superior Sociedade LTDA	19.699	1,4%
	5	Associação Pró Ensino em Santa Cruz do Sul	17.699	1,3%
	6	Sociedade Mineira de Cultura	16.982	1,2%
	7	Anhangüera Educacional LTDA	15.939	1,1%
	8	União Brasileira de Educação e Cultura [Catálogo de Brasília]	15.108	1,1%
	9	Fundação Universidade de Passo Fundo	12.580	0,9%
	10	Fundação Regional Integrada [FURI]	12.371	0,9%
<b>Total 2012</b>			<b>4.156.807</b>	<b>-</b>
2012	1	Coord. Geral de Controle da Dívida Pública	2.094.274	50,4%
	2	Anhangüera Educacional LTDA	274.914	6,6%
	3	IUNI Educacional S.A. [IUNI Educacional]	128.261	3,1%
	4	IREP Sociedade de Ensino Superior, Médio e Fundamental LTDA	85.588	2,1%
	5	Pitágoras - Sistema de Educação Superior Sociedade LTDA	71.665	1,7%
	6	Fundação Edson Queiroz	64.428	1,5%
	7	Centro de Ensino Superior de São Paulo [CESSP]	45.891	1,1%
	8	Minas Gerais Educação SA	36.882	0,9%
	9	UNIME - União Metropolitana para o Desenvolvimento de Educação e Cultura LTDA [UNIME]	32.564	0,8%
	10	Editora e Distribuidora Educacional S/A	30.133	0,7%
<b>Total 2013</b>			<b>7.480.073</b>	<b>-</b>
2013	1	Coord. Geral de Controle da Dívida Pública	2.662.459	35,6%
	2	Anhangüera Educacional LTDA	536.766	7,2%
	3	Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo - FGEDUC	188.761	2,5%
	4	IREP Sociedade de Ensino Superior, Médio e Fundamental LTDA	165.322	2,2%
	5	IUNI Educacional S.A. [IUNI Educacional]	163.602	2,2%
	6	Pitágoras - Sistema de Educação Superior Sociedade LTDA	150.773	2,0%
	7	Associação Prudentina de Educação e Cultura APEC	114.865	1,5%
	8	Associação Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo-Assupero	114.271	1,5%
	9	Associação Paulista de Ensino LTDA [Faculdades Integradas Paulista]	109.152	1,5%
	10	Editora e Distribuidora Educacional S/A	103.248	1,4%
<b>Total 2014</b>			<b>13.734.198</b>	<b>-</b>
2014	1	Coord. Geral de Controle da Dívida Pública	4.012.628	29,2%
	2	Anhangüera Educacional LTDA	903.462	6,6%
	3	Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo - FGEDUC	569.093	4,1%
	4	Associação Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo-Assupero	350.732	2,6%
	5	IREP Sociedade de Ensino Superior, Médio e Fundamental LTDA	317.807	2,3%
	6	Sociedade de Ensino Superior Estácio de SA LTDA [Universidade Estácio de SA]	309.729	2,3%
	7	Pitágoras - Sistema de Educação Superior Sociedade LTDA	273.645	2,0%
	8	IUNI Educacional S.A. [IUNI Educacional]	223.972	1,6%
	9	Editora e Distribuidora Educacional S/A	192.024	1,4%
	10	UNIC Educacional LTDA	154.175	1,1%

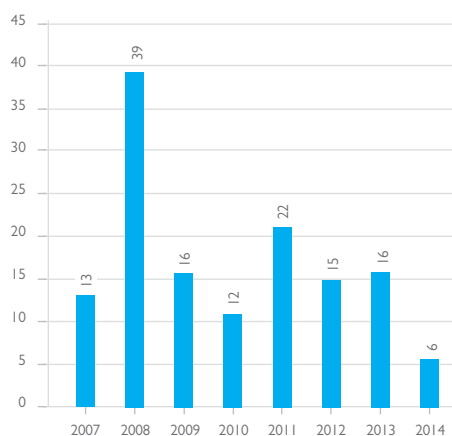
Fonte: Portal da Transparência, 2015.

## 6 As fusões e aquisições no setor de educação superior privado brasileiro

Os movimentos financeiros e de fusões e aquisições no setor educacional brasileiro tiveram início no ano de 2007, quando algumas instituições de ensino realizaram os primeiros *initial public offerings* (IPOs) do setor, ou seja, as instituições abriram seu capital por meio de vendas de ações no mercado financeiro. A partir deste marco, o setor passou a observar a chegada de fundos de investimento que injetaram capital em algumas instituições, como exemplo a Kroton Educacional, que recebeu aporte financeiro do fundo Advent, o que deu condições para que a Kroton Educacional realizasse uma série de aquisições importantes nos anos seguintes.

No gráfico 4, serão apresentados dados referente ao movimento de fusões e aquisições no setor de educação superior privada brasileiro. Os dados demonstram um volume significativo tanto em número de instituições envolvidas nas transações quanto no montante envolvido nas operações. Primeiramente, na análise do número de instituições envolvidas, no período de 2007 ao primeiro semestre de 2014, foram aproximadamente 140 negócios realizados entre movimentos de fusões e aquisições:

**Gráfico 4** - Número de operações de F&A

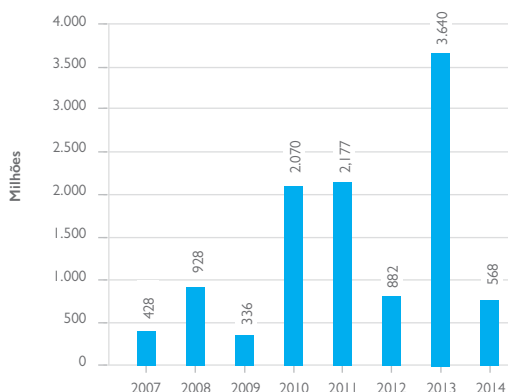


**Fonte:** CM Consultoria, 2014.

Já em relação ao montante envolvido nas operações, fica evidenciado uma movimentação mais elevada a partir de 2010, resultado puxado pela

aquisição da instituição Sistema Educacional Brasileiro (SEB) que foi realizado pelo comprador Grupo Britânico Pearson (a transação foi na casa dos R\$ 900 mi), seguida pela aquisição do grupo IUNI pela compradora Kroton Educacional (com valor aproximado de R\$ 270 mi). O montante registrado em 2011 seguiu o mesmo patamar do ano antecedente, porém, em 2013, o volume anual apresentou mais um salto importante, impulsionado principalmente pela compra do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) pela compradora Laureate (transação em cerca de R\$ 1 bi). O gráfico 5 ilustra as movimentações financeiras, com a ressalva para o ano de 2014, que apresenta os dados apenas do 1º semestre.

**Gráfico 5** - Movimentações financeiras geradas pelas F&A



**Fonte:** CM Consultoria, 2014.

As fusões e aquisições no setor atingiram dezenas de faculdades, que ano após ano foram sendo absorvidas pelas maiores. Vale ressaltar que a maioria das compras realizadas não alteraram bruscamente a quantidade de alunos das instituições compradoras, ou seja, as faculdades compradas geralmente eram de pequeno e médio portes. Alguns casos mais significativos em número de alunos podem ser citados, como a compra da Anhanguera Educação Profissional Ltda. pela Kroton Educacional, pois a fusão das duas instituições resultou em um agrupamento de cerca de 1 milhão de alunos. Este movimento de compra de faculdades de pequeno e médio portes pode ser justificada pela oportunidade de atuação em regiões antes inexploradas pela marca compradora.

Os dados de alguns dos maiores grupos de educação estão colocados nas tabelas 4, 5 e 6, que apresentam o ano de compra/fusão, a instituição compradora e a listagem das faculdades compradas. A partir dos dados, fica evidenciado que, após a abertura de capital das empresas, houve um intenso comportamento de compras no setor, a começar pela Anhanguera (tabela 4) que de 2007 até 2013 realizou mais de 25 aquisições. Em seguida, analisando a tabela 5 (compras da Kroton Educacional), constam algumas aquisições, que apesar de serem em menor volume do que as realizadas pela Anhanguera, não deixam a desejar no tamanho das faculdades, vide que a Kroton adquiriu a própria Anhanguera (que já era resultado de várias compras anteriores). Na tabela 6, são apresentadas as compras da Estácio, que também corroboram a tendência de quantidade de aquisições no setor.

**Tabela 4 -** Faculdades compradas pela Anhanguera

Comprador: Anhanguera			
Ano	Sigla	Ano	Sigla
2007	UNIBERO	2008	Faculdade JK
2007	FAFAB/ISEFEB	2008	FAST
2007	FIZO	2008	FTS
2007	Atlântico Sul	2008	LFG
2007	UNIDERP/ CESUP/ UNAES	2008	Kantun
2007	UniA	2010	UNIPLI
2008	FAPLAN	2011	Uirapuru Imapes
2008	FACNET	2011	CTS
2008	IESVILLE	2011	Faculdade Anchieta e Faculdade de Tecnologia Anchieta
2008	FRIS	2011	FIT
2008	FABRAI	2011	Unifec
2008	FAENAC	2011	UNIBAN
2008	CESUS	2013	Instituto Excelência (Instituição de ensino Juspodium)
2008	Microlins	-	-
2008	FASERT	-	-

Fonte: CM Consultoria, 2014.

**Tabela 5 -** Faculdades compradas pela Kroton

Comprador: Kronton	
Ano	Sigla
2010	IUNI (UNIC, UNIME e FAMA)
2011	Faculdade União
2011	Faculdade de Sorriso
2011	Unopar
2012	Unirondon
2012	Uniassevi
2013	Anhanguera

Fonte: CM Consultoria, 2014.

**Tabela 6 -** Faculdades compradas pela Universidade Estácio de Sá (RJ)

Comprador: Estácio	
Ano	Sigla
2011	FAA
2011	FAL
2011	FATERN
2011	Academia do Concurso
2012	SEAMA
2012	Faculdade São Luis
2012	iDez
2012	FARGS
2012	UNIUOL
2013	FACITEC
2013	ASSESC
2013	UniSeb
2014	LITERATUS
2014	IESAM
2014	CEUT

Fonte: CM Consultoria, 2014.

Essa seqüência de aquisições apresentadas resultou em uma elevação da concentração de mercado (em número de alunos) que estes grupos educacionais possuíam. Os dados da tabela 7 demonstram que, em 2010, já se observava a dominância de poucos grupos. Considerando as modalidades presencial e EAD juntas, os 16 maiores grupos de educação detinham 42% dos alunos da rede privada brasileira. Em 2014, esta concentração aumentou para mais da metade do mercado nacional privado (tabela 8). A concentração observada segregando as modalidades é ainda mais agressiva, a saber, o mercado era concentrado em 87% em 2010 e, em 2014, os 16 maiores passaram a deter praticamente a totalidade do mercado, 93%.

**Tabela 7** - Concentração de mercado em número de alunos em 2010

Total			Presencial		EAD	
Ranking	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos
1	Estácio	5%	Estácio	6%	Unopar	17%
2	Unip	5%	Puc	5%	Uninter	9%
3	Anhanguera	4%	Unip	5%	Uniderp	8%
4	Puc	4%	Puc	4%	Uniassevi	8%
5	Laureate	3%	Laureate	3%	Ulbra	8%
6	ANOPAR	3%	Acafe	3%	Unip	7%
7	Acafe	3%	Uninove	3%	Castelo Branco	6%
8	Uninove	2%	Anima	2%	Uniube	4%
9	Anima	2%	Ser	2%	UNISEB	4%
10	Ulbra	2%	Cruzeiro do Sul	2%	Ftc	4%
11	UNIDERP	2%	Kronon	2%	Estácio	3%
12	Cruzeiro do Sul	2%	Devry	1%	Apollo	2%
13	Uninter	2%	Universidade	1%	Unisa/Fasf	2%
14	UNIASELVI	1%	Ulbra	1%	Acafe	2%
15	Ser	1%	Univrso/Unitri	1%	Metodista	2%
16	Kroton	1%	Mackenzie	1%	Cruzeiro do Sul	2%
	<b>Total</b>	<b>42%</b>	<b>Presencial</b>	<b>41%</b>	<b>EAD</b>	<b>87%</b>

Fonte: Portal INEP.

**Tabela 8** - Concentração de mercado em número de alunos em 2014

Total			Presencial		EAD	
Ranking	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos	Grupo	Participação no mercado em nº de alunos
1	Kroton	17%	Kroton	10%	Kroton	46%
2	Estácio	7%	Estácio	6%	Estácio	9%
3	Unip	7%	Unip	6%	Uninter	9%
4	Laureate	4%	Laureate	5%	Unip	9%
5	Puc	3%	Puc	4%	Cesumar	3%
6	Uninove	2%	Uninove	3%	Unimes	3%
7	Acafe	2%	Acafe	3%	Cruzeiro do Sul	2%
8	Ser	2%	Ser	2%	Laureate	2%
9	Uninter	2%	Anima	2%	Uniube	2%
10	Cruzeiro do Sul	2%	Uniesp	2%	Claretiano	2%
11	Anima	1%	Cruzeiro do Sul	1%	Unisa/Fasf	1%
12	Uniesp	1%	Devry	1%	Acafe	1%
13	Whitney	1%	Whitney	1%	Uninove	1%
14	Devry	1%	Univrso/Unitri	1%	Apollo	1%
15	Cesumar	1%	Ulbra	1%	Ulbra	1%
16	Ulbra	1%	Mackenzie	1%	Fts	1%
	<b>Total</b>	<b>54%</b>	<b>Presencial</b>	<b>47%</b>	<b>EAD</b>	<b>93%</b>

Fonte: Portal INEP.

## Conclusão

Com base nos dados apresentados, torna-se possível a comparação da teoria de concentração de mercados descrita no primeiro item, com a realidade observada no setor alvo deste estudo. As informações apresentadas referentes à quantidade de recursos financeiros disponibilizados pelo governo brasileiro para as instituições de ensino privadas apontaram para um momento de forte beneficiamento destas, que passaram a receber montantes cada vez maiores e de forma mais concentrada com o passar dos anos. Os recursos que no ano de 2010 eram distribuídos de maneira mais uniforme entre os beneficiários, passaram a concentrar mais de 15% do montante total para as cinco mais bem favorecidas em 2014. Tal movimento de concentração do repasse dos recursos acompanhou outro acontecimento do setor, o de fusões e aquisições. Após a abertura do capital dos principais grupos educacionais no ano de 2007, as instituições passaram a receber aportes financeiros de fundos de investimentos e realizar compras sucessivas de faculdades de pequeno e médios portes, evidenciando mais tentativas de concentração de mercado e eliminação da concorrência. Estes movimentos de fusões e aquisições no setor surtiram efeitos na concentração de mercado observada no setor, isto porque em 2010 já era visível a grande fatia do mercado alocada nas mãos de poucas empresas. Essa característica ficou ainda mais evidente em 2014, com a concentração de mais da metade do mercado privado sob poder das 16 maiores. Estreitando a análise, ao observar apenas os cinco maiores grupos, a discrepância é ainda maior. Em 2010, os cinco maiores concentravam 22% dos alunos e, em 2014, este percentual subiu para praticamente 40%.

Não foram encontrados argumentos suficientes para a defesa de que o Fies e o Prouni tenham sido responsáveis pelas ações de concentração de mercado. Contudo, os programas governamentais demonstraram acompanhar o movimento de concentração na própria distribuição dos repasses e, principalmente, no fortalecimento da receita das faculdades (por ser um meio de pagamento garantido para tal e livre de inadimplência). Portanto, pode-se concluir que os programas exerceram atratividade para os investimentos acontecerem e se aprofundarem no setor. Afinal, analisando a sequência histórica, apesar da abertura de capital das instituições acontecer em 2007, foi a partir de 2010 que as fusões e aquisições mais relevantes financeiramente

aconteceram, justamente o ano inicial de flexibilização do Fies.

Por fim, a definição de oligopolização de Marx descrita no item inicial - acumular, concentrar e centralizar -, foi identificada no setor analisado e, tendo ou não uma relação direta com os recursos dos programas, ficou evidenciado um movimento de oligopolização do setor educacional privado brasileiro.

## Referências

CM CONSULTORIA. **Fusões e aquisições no ensino superior**. 2014.

HILFERDING, R. **O capital financeiro**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

INSTITUCIONAL ESTÁCIO. **Histórico e perfil corporativo**. Disponível em: <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&-conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&-conta=28&tipo=30092)>. Acesso em: 09 nov. 2016.

INSTITUCIONAL KROTON. Home page. Disponível em: <<http://www.kroton.com.br/>> Acesso em: 09 nov. 2016.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

MARX, K. **O Capital**: livro I. São Paulo: Abril Cultural, 2013.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Gastos diretos por tipo de despesa**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/zTSP3P>>. Acesso em: 24 out. 2016.

PORTAL INEP. **Sinopses estatísticas**. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseduacao-indicadores\\_financeiros-p.t.i.\\_nivel\\_ensino.htm](http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseduacao-indicadores_financeiros-p.t.i._nivel_ensino.htm)>. Acesso em: 05 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Censo educação superior**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 05 out. 2016.

MEC. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003-2014**. Brasília, 2015

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de auditoria operacional**: Programa Universidade para Todos (ProUni) e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES). Brasília, 2009.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Ensino superior privado no Brasil**. Rio de Janeiro: Unesco, 2000.





# TAICON

**Autores:** Andrei Pinheiro, Carlos Henrique da Silva do Nascimento, Ewerton da Silva Pinto, Fabrício Cândido do Nascimento e Yasmin das Virgens dos Santos, alunos de Ciências Contábeis da STRONG ESAGS Unidade ABC

## A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES

Este artigo resume o Trabalho Acadêmico Interdisciplinar em Contabilidade (TAICON) realizado pelos alunos do 4º Ciclo, contemplando três disciplinas, sob a responsabilidade dos professores *Alexandre Costa*, *Mario Kuniy* e *Sandro Braz*, da STRONG ESAGS.

“A contabilidade é a linguagem dos negócios”, Warren Buffett”

### Resumo

A empresa Magazine Luiza S.A. atua no setor varejista e é considerada a segunda maior dentro do território brasileiro. Assim como todas as companhias, está intrincada nas normas e na legislação brasileira vigente. Pelo olhar da contabilidade tributária, compreende-se que os tributos de maneira direta interferem no resultado da companhia, sendo necessário que a empresa siga

um regimento firme dentro de um planejamento tributário, visto que os tributos estão presentes tanto em sua receita, como no seu lucro. Dentro da contabilidade de custos, entende-se sua importância pelo controle de gestão, uma ferramenta que por meio dela pode ser evitada quaisquer desvios de resultados, obtendo uma precisão para que os custos sejam cada vez menores e ajudem para que a tomada de decisão seja precisa. E por fim, no conceito de contabilidade societária as informações e a conformidade com os padrões internacionais de contabilidade precisam andar correlatadas, para com que as informações sejam apresentadas de forma clara e idônea a situação financeira e econômica da empresa.

**Palavras-chave:** Contabilidade tributária. Contabilidade societária. Contabilidade de custos. Decisão. Idônea. Magazine Luiza S.A.

## Introdução

A ciência contábil é a área que mais abrange os estudos e conhecimentos de inúmeros assuntos que atingem a todos os setores da economia, fazendo que todo profissional que exerça atividade de contabilidade tenha o conhecimento necessário exigido pelos órgãos regulatórios, uma vez que constantemente ocorrem alterações nas normas e devido ao seu nível de complexidade.

As empresas cada vez mais utilizam a informação contábil como ferramenta para auxiliar o processo de tomada de decisão, e nela se apoiam para entender os ambientes internos e externos, e os impactos que neles possam ocorrer devido a alterações em seu patrimônio e no de terceiros.

Assim, os princípios contábeis, tributários e financeiros são de suma importância na elaboração das demonstrações contábeis, dando garantias aos usuários internos e externos da informação de que elas são fidedignas e relevantes e estão em conformidade com as normas nacionais e internacionais vigentes. Por isso o Magazine Luiza S.A. e as demais empresas do setor de varejo se empenham para estar em conformidade com todos os aspectos contábeis citados neste artigo.

## 1 O Magazine Luiza S.A.

O MAGAZINE LUIZA S.A. é uma companhia brasileira fundada em 16 de novembro de 1957, em Franca, no estado de São Paulo, por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, após a aquisição de uma pequena loja de presentes chamada de “A Cristaleira”, alterando seu nome para Magazine Luiza e a transformando em uma loja de departamentos. Em junho de 2011, já consolidada no mercado, teve Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), sob o código MGLU3, ao preço mínimo de R\$ 16,00.

Atualmente é uma das empresas líderes do setor de varejo, atingindo no ano de 2016 a Receita Operacional Líquida de R\$ 9,5 bilhões, com operações em 16 estados, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, 800 lojas físicas, 2 lojas virtuais, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, e quase 22 mil colaboradores. Os principais produtos comercializados pela empresa referem-se aos departamentos de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, informática, telefonia e brinque-

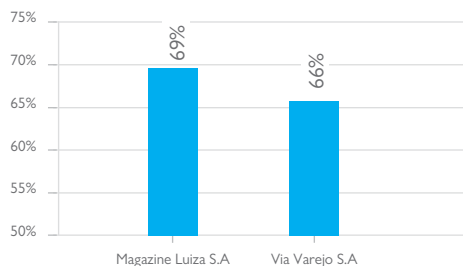
dos, com cerca de 44 mil modelos de produtos direcionados às classes C e D, adaptando o seu *mix* de produtos ao público-alvo de cada região.

## 2 Análise dos custos

A Contabilidade de Custos tem como principal objetivo a avaliação dos estoques, assumindo nas últimas décadas mais um papel, a de fornecimento de informações relevantes para a tomada de decisões no curto e no longo prazo. Segundo Martins (2003, p. 15) “a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais”.

Por meio da realização de uma análise vertical com base nos dados extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) consolidada em 31 de dezembro de 2016 da Magazine Luiza S.A., e de sua concorrente mais próxima, a Via Varejo S.A., comparou-se os custos das duas empresas. A Via Varejo S.A., mesmo sendo maior em número de lojas e em faturamento, o seu custo representa 66% da Receita Líquida, sendo 3% menor do que o da Magazine Luiza S.A.

Gráfico 1 - Análise vertical dos custos



Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017; Via Varejo, 2017.

### 2.1 Estrutura dos custos

A estrutura dos custos divulgada pela empresa analisada são as que seguem abaixo:

l) Magazine Luiza (Varejo): os custos das mercadorias vendidas é apurado com base no custo médio de aquisição dos produtos que revendemos e registrado na data em que as receitas de venda de mer-

cadorias são reconhecidas. Estes valores são deduzidos das verbas de indenização por obsolescência e outras verbas por superação de metas, incluindo bônus por compras adicionais de produtos, pagas pelos nossos fornecedores. Além disso, contabilizamos também como custo das mercadorias os gastos com frete, relacionadas ao transporte de mercadorias até os Centros de Distribuição (“CDs”), que por consequência são incorporados ao custo. Adicionalmente, nos 16 estados em que atuamos vigora, para a maioria das categorias de produtos do nosso *mix* de vendas, o regime de substituição tributária do ICMS. O recolhimento deste tributo ocorre de forma antecipada, no momento da compra da mercadoria, tendo como base o custo de compra e a margem de valor agregada (*markup*), determinada pelas autoridades fiscais de cada Estado. Os impostos antecipados na forma de substituição são registrados de acordo com o regime de competência no grupo de custo das mercadorias vendidas (CMV), das operações de varejo.

II) Luizacred: os custos das operações de crédito são compostos por custos de captação no mercado (depósitos interfinanceiros), por meio de nossa controlada em conjunto Luizacred.

III) Luizaseg: os custos dos serviços prestados no segmento de seguros englobam custos de sinistros com as apólices de garantia estendidas.

IV) Consórcio Luiza: os custos dos serviços prestados compreendem comissões de vendas e outros custos relacionados à administração de consórcios (MAGAZINE LUIZA S.A., 2008).

Algumas empresas não divulgam a estrutura dos custos, por se tratar de uma informação estratégica. É o caso da Via Varejo S.A., o que impossibilita a comparação entre as duas empresas.

## 2.2 Varejo e os custos com mão de obra

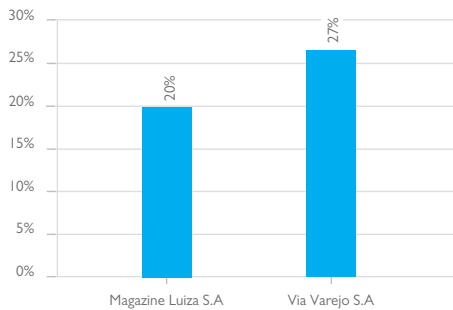
Existem algumas características no setor de varejo que impactam nos custos com mão de obra, sendo a principal um alto índice de *turnover*, aumentando ou diminuindo o quadro de funcionários de acordo com as demandas sazonais, tendo como destaque os cargos ocupados pelos vendedores, que geralmente são preenchidos por jovens em busca de um primeiro emprego ou pessoas na faixa etária dos 40 anos, tentando driblar o desemprego, ambos com nenhuma experiência na área. O alto índice de rotatividade dos funcionários eleva os gastos com treinamento.

A terceirização é uma saída adotada por algumas empresas para se ter um custo menor com mão de obra, porém é difícil exigir um bom desempenho de um funcionário não ligado diretamente a empresa. Quando a mão de obra é terceirizada, a mesma pode promover a desvalorização do trabalho, podendo ou não prejudicar a empresa de alguma forma. Por exemplo, quando comparamos os benefícios de um vendedor efetivo com os de um terceirizado, o primeiro busca atingir metas mais agressivas para receber uma maior bonificação, enquanto o outro exerce sua atividade apenas para cumprir horário, pois não é motivado para atingir metas, influenciando no desempenho da empresa.

Outro movimento adotado por algumas empresas é a eliminação de postos de trabalho, como por exemplo os montadores de móveis, que antes eram oferecidos diretamente pela empresa que vendia o produto sem custo adicional, atualmente são opcionais, mediante a uma taxa adicional a ser paga pelo cliente. Essa alternativa diminui os gastos com funcionários, deslocamentos e treinamentos.

Por meio de uma análise vertical realizada na empresa analisada e na sua concorrente direta, a Via Varejo S.A., os gastos com mão de obra comprometem respectivamente 20% e 27% da Receita Líquida.

**Gráfico 2** - Análise vertical dos gastos com mão de obra



**Fonte:** Adaptado de Magazine Luiza, 2017; Via Varejo, 2017.

Devido ao porte das duas empresas serem diferentes uma da outra, os gastos com Pessoal e Remuneração Direta apresentam uma grande diferença. No que diz respeito aos benefícios concedidos aos funcionários, as duas empresas têm gastos semelhantes. Os benefícios concedidos pela Magazine Luiza S.A. incluem assistência médica, reembolso odontológico, seguro de vida, vale alimentação, vale-transporte, bolsa de estudo e plano de opção de compra de ações para os colaboradores elegíveis; já os benefícios concedidos pela sua concorrente incluem assistência médica a todos os seus funcionários, vale-transporte (para aqueles que necessitam) e plano de opção de compra de ações.

O gasto médio por empregado apresentado pela empresa analisada foi de R\$ 86.630,00 e pela empresa concorrente, de R\$ 109.510,00.

### 3 Não recuperabilidade dos ativos

A Redução do Valor Recuperável dos Ativos (Teste de *Impairment*), por meio da Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica Geral (NBC TG) 01 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos (aprovada pela Resolução CFC Resolução CFC n. 1.329/11), define a metodologia a ser aplicada para verificar se a companhia possui ativos de longo prazo que estejam contabilizados por um valor que possam ser recuperados por uso ou por venda.

De acordo com a NBC TG 01 o Teste de *Impairment* tem como objetivo:

Estabelecer procedimentos que a entidade deve aplicar para assegurar que seus

ativos estejam registrados contabilmente por valor que não exceda seus valores de recuperação. Um ativo está registrado contabilmente por valor que excede seu valor de recuperação se o seu valor contábil exceder o montante a ser recuperado pelo uso ou pela venda do ativo.

### 3.1 Não recuperabilidade dos ativos na Magazine Luiza S.A.

Na empresa analisada não foram registradas perdas pela não recuperabilidade do ativo nos exercícios de 2016 e 2015, tendo em vista que a obrigatoriedade de aplicar o teste é ao final de cada exercício social. Pode-se concluir que o valor dos ativos foi superior ao que estava contabilizado, sendo assim o ativo permaneceu registrado pelo seu valor original, em conformidade com o Princípio da Prudência estabelecido pela Resolução CFC n. 750/93.

A Resolução CFC n. 750/93 define como Princípio da Prudência:

O Princípio da Prudência pressupõe o emprego de certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, no sentido de que ativos e receitas não sejam superestimados e que passivos e despesas não sejam subestimados, atribuindo maior confiabilidade ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais.

### 4 Caixa e equivalente de caixa

De acordo com a NBC TG 03 - Demonstração dos Fluxos de Caixa (aprovada pela Resolução CFC n. 1.296/10), que em seu item n. 7 define - “Os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo e, não, para investimento ou outros propósitos” -, a entidade está de acordo com a norma e seu parecer está definido a seguir.

Consultando às notas explicativas das demonstrações financeiras, a empresa define o seu caixa e equivalente de caixa de acordo com a nota explicativa n. 6, como “valores mantidos com a finalidade de atender a compromissos de curto prazo e

não para investimento ou outros fins”. Subentende-se que, apenas para obrigações de curto prazo. Para consolidação do caixa e equivalente de caixa, a mesma é formada pelas subcontas Caixa, Bancos, Certificados de depósitos bancários e Fundos de investimentos não exclusivos. A nota explicativa n. 6 também expõe que “não estão sujeitas a risco de mudança significativa de valor, sendo registradas pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços”. Portanto, para apuração do saldo em caixa e equivalente de caixa, é apurado o montante das subcontas mencionadas anteriormente.

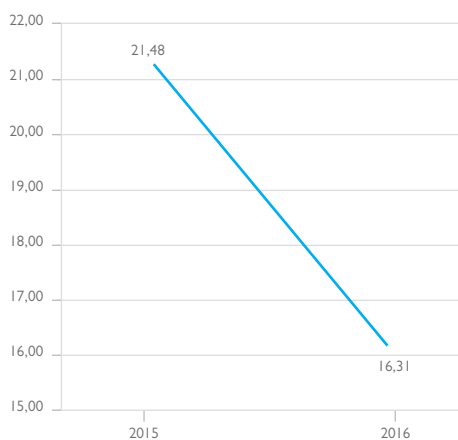
Feita a análise sobre cobertura a curto prazo, identificamos a capacidade da entidade de saldar suas dívidas a curto prazo.

**Tabela 1 -** Cobertura sobre passivo circulante

Contas	2015	2016	Diferença
Passivo Circulante	2.874.782,00	3.672.426,00	797.644,00
Caixa e Equivalentes de Caixa	617.465,00	599.141,00	-18.324,00
Cobertura	21,48	16,31	-5,16

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

**Gráfico 3 -** Cobertura sobre passivo circulante

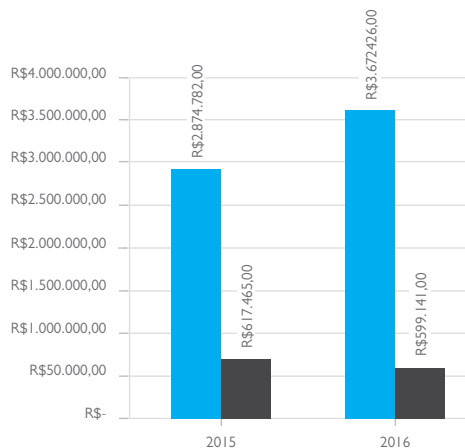


Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

A ideia principal das informações que constam na tabela 1 é a de evidenciar o quanto do caixa e

equivalentes podem “cobrir” o passivo circulante. Podemos ver esta análise mais claramente no gráfico 4.

**Gráfico 4 -** Passivo circulante x Caixa e equivalente de caixa



Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

## 5 Depreciação na magazine luiza S.A.

### 5.1 Depreciação

A empresa em estudo respeita as regras definidas pela NBC TG 27 – Ativo Imobilizado (aprovada pela Resolução CFC n. 1.177/09), disciplinando que, cada item do ativo deve ser depreciado separadamente, e a empresa reconhece em seus itens diferentes necessidades.

Está contido nas notas explicativas da mesma, o percentual a se corrigir em todo exercício, critérios estes que explanaremos a seguir.

A empresa reconhece a depreciação e a amortização com base na vida útil estimada, que é baseada nas suas práticas e experiências prévias, e refletem a vida econômica de seus ativos.

**Tabela 2 -** Depreciação

BEM	2015	2016
Móveis e Utensílios	10,0%	10,0%
Máquinas e Equipamentos	5,0%	5,0%
Veículos Leves	20,0%	20,0%
Custos variáveis	14,3%	14,3%
Computadores e Periféricos	20,0%	20,0%
Benfeitorias	9,1%	7,1%

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

Pode-se observar que, em veículos leves, computadores e periféricos, a taxa é maior que nos demais, assim estimamos que a empresa considere a vida útil estimada em cerca de cinco anos, o que não quer dizer que estes durem apenas os cinco, mas que renovem estes imobilizados a este período.

## 6 Provisão trabalhista

Fundamentada em pareceres jurídicos, a provisão é constituída com base na avaliação do conselho administrativo. Conforme a empresa analisada esclarece em sua nota explicativa n. 20:

Para os processos em andamento, de natureza trabalhista, cível e tributária, em que a opinião dos assessores legais é desfavorável, a Companhia constituiu provisão, sendo esta a melhor estimativa de desembolso futuro da Administração do Grupo.

No ambiente da esfera trabalhista, a entidade está a parte de processos que envolvem a questão de horas extras, onde nas demonstrações financeiras consta a provisão ocasionada sobre o risco de perda, onde a mesma faz depósitos judiciais, sendo atualizados pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E), deixando provisionar por esse mesmo índice no final do exercício em 2016. A empresa conclui que, conforme nota explicativa n. 20, alínea b, “configura-se referida obrigação num passivo contingente com probabilidade de perda possível” e conforme esclarece em sua nota explicativa n. 20, alínea c, “decidiu não registrar o impacto da atualização pelo IPCA-E - estimado em R\$3.882, e manter a TR como índice de atualização dos passivos trabalhistas”.

Quanto ao prazo, a nota explicativa n. 20, alínea c, esclarece que, “por haver incertezas com relação à saída de recursos para tais provisões, a Administração entende que não é possível determinar com razoabilidade o cronograma de liquidação”.

## 7 Gestão tributária

Diante de todo o cenário de tributação, e tendo em vista que o sistema tributário brasileiro é complexo, as empresas têm como obrigação o cumprimento das exigências fiscais e o bom planejamento visando a redução da carga tributária, entendendo o quanto é necessário que a gestão e o planejamento tributário caminhem em uma só

mão, para que assim cumpram corretamente suas obrigações e uma redução dispendiosa da carga tributária do país. Assim Oliveira et al. (2015, p. 19) conceitua o planejamento tributário:

O gerenciamento das obrigações tributárias não pode ser considerado apenas uma necessidade cotidiana, mas algo estratégico dentro das organizações de médio e grande porte seja qual for o setor de atividade. Uma forma lícita de reduzir a carga fiscal.

Já para Pohlmann (2010, p.17) “é toda e qualquer medida lícita adotada pelos contribuintes no sentido de reduzir o ônus tributário ou postergar a incidência de um determinado tributo”.

### 7.1 Lucro Real

Lucro Real é o **regime tributário** em que a tributação é calculada sobre o **lucro líquido** do período de apuração, considerando valores a adicionar ou excluir, e também efetuar as compensações que são permitidas por lei. Assim, antes de afirmar qual foi a lucratividade real, é preciso verificar o lucro líquido de cada ano ou período, conforme a legislação.

Para Chieregato et al. (2015, p. 262), “Lucro real é o lucro líquido do exercício, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações, prescritas ou autorizadas pela legislação tributária”. E indo mais além, dentro do estatuto tributário (regulamento ou conjunto de regras), para Pohlmann (2010 p. 43):

Art. 426. Estão obrigadas à apuração do Lucro Real as pessoas jurídicas:

I – cuja receita total, no ano-calendário anterior, seja superior ao limite de vinte e quatro milhões de reais, ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a doze meses; II – cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedade de créditos, financiamentos e investimentos, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta; III – que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do



exterior; IV – que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução de imposto; V – que no decorrer do ano-calendário tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do art. 222; VI – que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços.

**Nota: A partir de 2014, as empresas que auferirem receita bruta superior a R\$ 78.000.000,00, estão obrigatoriamente enquadradas no regime de tributação pelo Lucro Real.**

Diante disso, podemos relatar que a empresa Magazine Luiza S.A. pode estar adentro do regime tributário citado por seu lucro ser elevado, superando o limite estabelecido pelos outros regimes de tributação e também pela empresa ter seus segmentos de consórcios, financiadora e seguradora (Luiza Seg e Luiza Cred).

**Tabela 3 - Tributação com base no lucro real**

	MAGAZINE LUIZA S.A. E ÉPOCA COSMETICOS (VAREJO)	LUIZA ADM DE CONSORCIOS (CONSORCIOS)	LUIZA CRED (FINANCEIRA)	LUIZA SEG (SEGUROS)	TOTAL
PIS	178.675,00	958,00	-	-	179.633,00
COFINS	822.987,00	4.413,00	-	-	827.400,00
ICMS	371.905,00	0,00	-	-	371.905,00
ISSQN	0,00	1.742,00	-	-	1.742,00
IRPJ/CSLL	0,00	0,00	-	-	9.469,00
INSS/CPP	196.263,00	3.417,00	-	-	199.680,00
<b>Total dos Tributos</b>	<b>1.569.830,00</b>	<b>10.529,22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.580.359,21</b>
<b>Carga Tributária</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14%</b>

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

Contribuinte de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) 18%, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) 3%, Programa de Integração Social (PIS) 1,65% e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) 7,60%, além dos tributos Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a empresa apresenta uma carga tributária de 46,53% incidentes dos impostos citados, porém vale ressaltar que um valor recuperável dos tributos mencionados na Tabela 4 - Valor recuperável dos tributos, poderá ser recuperado, abatendo-se dos tributos incidentes sobre as vendas de mercadorias e dos serviços prestados tributados.

**Tabela 4 - Valor recuperável dos tributos**

	MAGAZINE LUIZA S.A. E ÉPOCA COSMETICOS (VAREJO)	LUIZA ADM DE CONSORCIOS (CONSORCIOS)	LUIZA CRED (FINANCEIRA)	LUIZA SEG (SEGUROS)	TOTAL
PIS	109.457,00	2.223,00	-	-	111.680,00
COFINS	504.165,00	10.239,00	-	-	514.404,00
ICMS	41.009,00	0,00	-	-	41.009,00
<b>Total dos Créditos:</b>	<b>654.631,00</b>	<b>12.463,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>667.094,00</b>

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017.

Com base nos dados apresentados, podemos justificar que a tributação realizada com base no regime do Lucro Real é a opção recomendada e viável para a empresa Magazine Luiza S.A., dentro dos fatores dos incisos citados e principalmente do valor dos tributos pagos.

Tabela 5 - Tributos após compensação

	MAGAZINE LUIZA S.A. E ÉPOCA COSMETICOS (VAREJO)	LUIZA ADM DE CONSORCIOS (CONSÓRCIOS)	LUIZA CRED (FINANCEIRA)	LUIZA SEG (SEGUROS)	TOTAL
PIS	69.218,00	8.050,00	-	-	77.268,00
COFINS	318.823,00	-5.827,00	-	-	312.996,00
ICMS	330.895,00	0,00	-	-	330.895,00
ISSQN	0,00	1.742,00	-	-	1.742,00
IRPJ/CSLL	0,00	0,00	-	-	9.469,00
INSS/CPP	196.263,00	0,00	-	-	196.263,00
<b>TOTAL DOS TRIBUTOS</b>	<b>915.199,00</b>	<b>3.965,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>928.633,00</b>

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017

## 8 Formação de Preço

As figuras que seguem retratam a composição dos preços de alguns produtos comercializados pela empresa Magazine Luiza S.A., que foram considerados os produtos com um percentual maior de venda, afim de se demonstrar a influência dos tributos no preço das mercadorias.

Figura 1 - Preço geladeira

A PARTIR DO PREÇO BRUTO			
	Alíquota	Base	
PREÇO BRUTO C/ IPI			R\$ 1.295,00 BRUTO
ICMS	18% 100%	233,82	
PIS	1,65% 100%	21,43	
COFINS	7,60% 100%	89,72	
BASE P/(IPI+PIS/COF+ICMS)			R\$ 1.299,00
PI	0% 100%	-	R\$ 948,92 PREÇO LÍQ.
PI MONOFÁSICO	0,0%	-	
COFINS MONOFÁSICO	0,0%	-	
VALOR DO PRODUTO DESTINADO A VENDA		253,58	R\$ 1.299,00



Vendido e entregue por Magazine Luiza

**R\$ 1.949,90**

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017b.

Figura 2 - Preço fogão

A PARTIR DO PREÇO BRUTO			
	Alíquota	Base	
PREÇO BRUTO C/ IPI			R\$ 1.109,00 BRUTO
ICMS	18% 100%	199,62	
PIS	1,65% 100%	18,30	
COFINS	7,60% 100%	84,28	
BASE P/(IPI+PIS/COF+ICMS)			R\$ 1.109,00
PI	0% 100%	-	R\$ 806,00 PREÇO LÍQ.
PI MONOFÁSICO	0,0%	-	
COFINS MONOFÁSICO	0,0%	-	
VALOR DO PRODUTO DESTINADO A VENDA		392,20	R\$ 1.109,00



Vendido e entregue por Magazine Luiza

**R\$ 1.109,00**

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza, 2017b.

Dentro da composição de preços, destacamos os impostos incidentes: ICMS, PIS, COFINS. Destaca Pohlmann (2010, p. 177): “As alíquotas gerais de PIS e COFINS são, respectivamente, 1,65% e 7,60%”. Sobre o ICMS, Pohlmann (2010, p. 225) também destaca:

Art. 155. Compete aos estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre: II – operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestadores de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações de iniciem no exterior.

## Conclusão

Após o estudo realizado, pode-se concluir que a contabilidade abrange um emaranhado de normas que são aplicáveis minuciosamente a cada tipo de companhia, de acordo com seu modelo de negócios.

Denota-se que o objetivo da contabilidade societária está voltado a conduzir as práticas dos profissionais e fazer com que todos sigam o modelo normativo internacional da atualidade, mas também as normas brasileiras de contabilidade que protegem e respaldam os profissionais. A sobreposição de inúmeras leis e regras, contudo, regulamenta a forma com que as empresas atuam e não permite que cada uma trabalhe de maneira subjetiva, por si só, prezando assim a segurança de informações aos usuários internos e externos. Atualmente, a informação é tida como “carro chefe” para as decisões e principalmente para as tomadas de decisão, uma vez que a contabilidade não está excluída deste cenário.

Ao se falar do emaranhado de informações propostos pela contabilidade, as empresas e os profissionais necessitam cada dia mais de um conhecimento apurado sobre a legislação fiscal/tributária, muito além da contabilidade, pois as informações são primordiais para a gestão empresarial. Um adequado planejamento tributário reduz impactos sobre o resultado e aumenta a competitividade, uma vez que o Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do mundo, absorvendo uma grande parte da receita. Por isso, não se pode deixar de lado as práticas contábeis que auxiliam o controle e trazem um conforto maior para as empresas, através da segurança de informações corretas, idôneas e de fácil entendimento para o usuário externo.

Nota-se não somente na empresa em estudo, mas em todo o contexto empresarial, como é importante a boa gestão, pois a mesma reflete a face da entidade. Uma empresa que tem uma boa gestão, tratando seus custos e controlando efetivamente gastos, destaca-se entre as demais, não só pela organização, mas com resultados financeiros muitas vezes superiores se comparada a outras empresas do mesmo ramo ou segmento. Por isso, grandes empresas passam muitos anos sempre à frente no mercado, e para tentar superá-las, novas empresas surgem com tendências inovadoras, e as com maior tempo no mercado precisam se atualizar sempre para manter sua posição. Quando a empresa alcança um patamar superior, suas políticas passam a ser seguidas pelas empresas novas e, o mercado, sujeitando-se a elas, se aperfeiçoa.

## Referências

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1.329, de 18 de março de 2011.** Aprova a NBC TG 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2015/NBCT-G01\(R3\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCT-G01(R3))>. Acesso em: 15 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 750, de 31 de dezembro de 1993.** Dispõe sobre os Princípios de Contabilidade (PC). Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=1993/000750](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1993/000750)>. Acesso em: 15 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 1.296, de 17 de setembro de 2010.** Aprova a NBC TG 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1296.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1296.doc)>. Acesso em: 21 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC n. 1.177, de 24 de julho de 2009.** Aprova a NBC TG 27 – Ativo Imobilizado. Disponível em: <[http://cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1177.doc](http://cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1177.doc)>. Acesso em: 21 maio 2017.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAGAZINE LUIZA. **Descrição das principais linhas do nosso resultado.** São Paulo: Relações com Investidores, 2017. Disponível em: <[http://ri.magazineluiza.com.br/Show/DriversdeValorePlanilhadeResultado?=-sl8b1x0dFdM5qlg3YUU0Yg==](http://ri.magazineluiza.com.br/Show/DriversdeValorePlanilhadeResultado?=-sl8b1x0dFdM5qlg3YUU0Yg==>)>. Acesso em: 22 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Eletrodomésticos.** 2017b. Disponível em: <[www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)>. Acesso em: 27 maio 2017

OLIVEIRA, Luis Martins et al. **Manual de contabilidade tributária.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contabilidade tributária.** Curitiba: IESDE, 2010.

VIA VAREJO. **Central de resultados.** São Paulo: Relações com Investidores, 2017. Disponível em: <[http://ri.viavarejo.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53010](http://ri.viavarejo.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53010)>. Acesso em: 26 set. 2017.



## IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

**Autora:** *Ercileide Dias dos Santos*, aluna do curso de Publicidade e Propaganda da STRONG ESAGS, Unidade ABC

**Orientador:** *Fabrizio Pereira Korasi*, professor doutor da STRONG ESAGS

### ARTE E PUBLICIDADE – MUITO ALÉM DE APRECIÇÃO VISUAL, UMA PROPOSTA DE EXPERIÊNCIA COM O PÚBLICO CONSUMIDOR

#### Resumo

A proposta do artigo é o de explorar a correlação entre a arte e a publicidade, revelando como que o publicitário usa características estéticas para ampliar e potencializar uma campanha. Nesse caso, duas campanhas foram analisadas, um comercial de televisão da empresa de uísque Johnnie Walker e um calendário da marca de café Lavazza. No primeiro caso, a propaganda do uísque Double Black foi explorada, observando sua clara correspondência com a estética do romantismo, enquanto no calendário foi observado a utilização renascentista. O principal objetivo foi o de mostrar que uma

campanha, ao ser bem elaborada, pode influenciar os consumidores, mesmo aqueles que não são apreciadores do produto, conforme pesquisa de campo. Assim, observou-se que mesmo quem não bebe uísque gostou da campanha e falaria dela para outras pessoas, provando que a arte e a publicidade são fatores influenciadores. Como observação plena do artigo, o uso das características estéticas em campanhas são de extrema relevância para que o público aceite a empresa e se identifique, não sendo apenas uma relação de compra, mas também de confiança.

**Palavras-chave:** Arte. Publicidade. Johnnie Walker. Lavazza. Estética

Ao longo da história da publicidade, principalmente a partir do século XX, a relação entre a arte e as propagandas se tornaram cada vez mais estreitas e os anúncios passaram a incorporar conceitos estéticos para melhorar a aceitação e divulgação. De maneira inconsciente, o público adere mais às campanhas, aceita melhor e fixa mais marcas e produtos.

Isso não é uma relação direta, mas sim uma aplicação de características e conceitos estéticos que contribuem no processo marca-consumidor. Outro fator importante é que, ao se valer da arte, as publicidades ganharam em possibilidades visuais, seja com ironias, elementos fora do real e possibilidades de aproximação, de algo, ainda, considerado elitizado – Artes Visuais – com um dos propósitos da indústria cultural – a reprodução.

Atualmente, podemos observar que a relação marca consumidor não está mais, conforme Kotler (2010), como uma relação direta entre exploração da venda, ou uma referência direta a compra de determinado produto. Como exemplo desse conceito na publicidade, tem-se a propaganda de televisão “Compre Batom<sup>1</sup>” – propaganda de chocolate da empresa Garoto, veiculada em 1996 – que “forçava” a necessidade da compra do produto.

Essa “lavagem cerebral”, ou melhor, essa “indução”, funcionou bastante com os pais e as crianças (Compre Batom, seu filho merece Batom), que realmente compraram a baldes o chocolate Batom. O comercial sem dúvida alguma alavancou as vendas, tornando, assim, a marca do chocolate Garoto ainda mais famosa. E apesar de o comercial ter sido censurado, e já ter se passado mais de 25 anos em que ele foi ao ar, a propaganda ainda é muito lembrada e comentada quando remexemos o baú dos anos 80 (ANOS 80, 2014).

Ainda de acordo com Kotler (2010), a proposta do conceito do Marketing 3.0 possui, como premissa, a ideia de fidelizar o público alvo, valendo-se de valores e missões que a empresa acredita, além de provar ao consumidor que a marca teria correlação “pessoal” com quem o adquirir e se fidelizar à mesma. Uma proposta de abordagem mais humanizada é propor ao consumidor que ele “acredite e confie” na empresa, pois ela batalha por valores sociais e morais semelhantes, e que, de alguma forma, revelaria uma aproximação de ideais, e não apenas uma relação comercial de compra e venda.

Uma das propostas utilizadas pelas marcas é a de utilizarem eventos e experiências que poderiam proporcionar ao consumidor um “ambiente

calculado”, criando uma atmosfera que reforçaria inclinação à compra do produto, ou seja, o contato diário com a marca, através de experiências que a própria marca proporciona, poderia interferir nas atitudes e crenças do consumidor. Pode-se dizer que, experiências vivenciadas provocariam sensações e reforçariam percepções sobre uma marca ou produto, intencionando uma possível mudança no comportamento do consumidor.

Sob essa proposta, a coalisão entre arte e publicidade se torna, cada vez mais, importante para conectar marca e público. Uma vez que a arte se vale de sensações e juízo, de gosto para atrair público, publicidades com esses vieses propõem-se a elevar a relação do público com a marca, a algo maior do que, simplesmente, comprar um produto. A intenção é fidelizar o consumidor à marca.

Corroborando com Solomon (2016), o comportamento do consumidor pode ser compreendido como o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos.

Compreender e idealizar de que forma os consumidores poderiam se fidelizar a marcas, partindo da ideia de semelhança entre marca e personalidade, é observar que a forma de consumo é muito abrangente e vai além do simples ato de comprar. Uma análise mais completa poderia ser interpretada para observar essa relação e a influência na decisão de compra e, conseqüentemente, no próprio comportamento do consumidor.

O conceito sobre comportamento humano (SKINNER, 2003; SOLOMON, 2016), que é uma vertente da área da psicologia, analisa e pesquisa como um ser humano poderia ser condicionado nas mais variadas formas e estímulos. Concomitante a esse conceito, e sob a ótica de Hauser (1972), pode-se observar que uma das funções da Arte, partindo do ponto de vista do público, é o de demonstrar *status* e poder, conferido a quem possui uma obra de arte rara, cara ou diferente<sup>2</sup>. Assim, em uma associação de conceitos, observados sob as nuances do mundo contemporâneo, percebe-se que, na publicidade, o uso da arte pode ajudar na afirmação da marca, de valores e ideais junto ao público consumidor, projetando uma ilusão de *status* e poder ao consumir determinados produtos, independentemente de seu valor monetário.

1) C.f. Anos 80, 2014.

2) Essa perspectiva pode ser observada inicialmente quando, no século XIX, a estética do Impressionismo surgiu, com uma nova abordagem técnica e diferenciada da tradicional e neoclássica Academia de Belas Artes, conferindo a ideia de que para ser moderno – conforme a sociedade da Belle Époque estava constituída – deveriam “aceitar” essa nova estética, pois, por ser diferente e independentemente de gostar ou não, quem a possuía seria importante, rico, ou seja, teria *status* e poder (JANSON, 2001)

A Arte e seus conceitos aplicados em peças publicitárias podem ser concebidas como uma análise interpretativa de condicionamento, obviamente pensando em valores positivos, e assim, podendo gerar determinados efeitos sobre os consumidores. Essa relação é possível de acordo com uma maneira de se conceber a Arte, como sendo uma refletora de *status* e poder, agregando, na relação publicidade versus consumidor, essa sensação, permitindo ao público, uma satisfação, aceitação e fidelização para com a marca.

Cada período artístico consolidou suas características dentro de um contexto histórico e influenciado pela sociedade da época (JANSON, 2001), pelo comportamento em relação a realidade social e, sentimentos e desejos reproduzidos até hoje. Dessa forma, grandes marcas aprenderam a usar esta ferramenta – casamento entre arte e publicidade – como condicionamento na intenção de produzir o desejo de consumo, mesmo sem a necessidade de consumir. Essa possibilidade atual provém, seguindo os conceitos de Bauman (2001), de que a sociedade é mutável e está sempre em transformação. Tal mutabilidade provém de estarmos, como observa o autor, em um estado líquido, fluido e, por que não, influenciável pelo mundo que nos cerca, aceitando e consumindo aquilo que corrobora com nossos próprios ideais de ética, moralidade e verdade.<sup>3</sup>

A sociedade que entra no século XXI não é menos “moderna” que a que entrou no século XX; o máximo que se pode dizer que ela é moderna de um modo diferente. O que a faz tão moderna como era mais ou menos há um século é o que distingue a modernidade de todas as outras formas históricas do convívio humano: a compulsiva e obsessiva, contínua, irrefreável e sempre incompleta modernização; a opressiva, e inerradicável, insaciável sede de destruição criativa (ou a criatividade destrutiva, se for o caso: de “limpar o lugar” em nome de um “novo e aperfeiçoado” projeto: de “desmantelar”, “cortar”, “defasar”, “reunir” ou “reduzir”, tudo isso em nome da maior capacidade de fazer o mesmo no futuro – em nome da produtividade ou da competitividade (BAUMAN, 2001, p. 36).

Os conceitos e características das estéticas de arte se tornaram grandes ferramentas para a publicidade e propaganda, que passaram a construir cada vez mais peças de Arte Publicitária com uma intenção mais direta e objetiva que peças artísticas, ou seja, uma intenção de inserir o consumidor no mundo do consumo, assim como fora feito pela arte séculos antes, uma experiência retomada, e, assim, duas realidades que convergem para o mesmo fim.

A estética impregna os objetos, para que eles se tornem mais atraentes. (...) O apelo da publicidade estetizada envolve a personalização e a erotização do mundo das mercadorias: o homem é seduzido pelo objeto, para se inserir no circuito do capitalismo como obra de arte (MARIA AJZEMBERG apud PIRATININGA, 1994, p. 53).

Assim, considerando a pesquisa da professora doutora Crispino (2013, p. 9), devemos atentar que é pelo cuidado e uso das características estéticas, que o profissional da publicidade poderá criar e propor peças para uma campanha, que chamem e conduzam a atenção e comportamento de seu público-alvo. Da mesma forma que o olhar de um artista pode gerar expectativas diversas através da composição das suas obras, deixando a cargo do expectador a tarefa de propor críticas e reflexões, o publicitário que utiliza a arte em suas criações, também pode construir uma ideia de subjetividade dos consumidores, ao criar peças que além da estética, conceitos, regras e características, oriundas da combinação de textos e imagens, possuam a capacidade de demonstrar interesses maiores do que a persuasão, e sim, também, a identificação da marca no público.

A intenção da arte publicitária não é a de ensinar, difundir ou apresentar conceitos estéticos, mas sim propor uma experiência estética aos consumidores para que possam observar, gostar e associar, de maneira inconsciente<sup>3</sup>, aquela peça a seus gostos pessoais.

Uma outra relação que pode ser percebida é a de propor os conceitos estéticos aos consumidores através das marcas, como será melhor abordada nos casos da marca de uísque Johnnie Walker<sup>4</sup> e da marca de café Lavazza<sup>5</sup>, no decorrer do artigo.

A arte sempre foi um dos grandes instrumentos da propaganda e publicidade, e com o passar do tempo, pode-se dizer que para o consumidor,

3) Para o conceito de inconsciente, usamos os escritos de Jung: “O inconsciente retrata um estado de coisas extremamente fluido: tudo o que eu sei, mas em que não estou pensando no momento; tudo aquilo de que um dia eu estava consciente, mas de atualmente estou esquecido; tudo o que meus sentidos percebem, mas minha mente consciente não considera; tudo o que sinto, penso, recordo, desejo e faço involuntariamente e sem prestar atenção; todas as coisas futuras que se formam dentro de mim e somente mais tarde chegarão à consciência; tudo isto são conteúdos do inconsciente” (1991, p. 191).

4) Para conhecer a história e conhecer melhor a marca conferir <https://www.johnniewalker.com/pt-br/>.

5) Para conhecer a história e conhecer melhor a marca conferir <http://www.lavazza.com.br/br/>.



a arte e a propaganda, sempre andaram juntas, de forma direta e objetiva, embora, o grande objetivo dessa parceria não seja tornar conhecidas as estéticas e sim alavancar as vendas e a identificação da marca de uma forma mais produtiva.

Observar um consumidor e sua relação com um produto, e poder identificar sua escolha de compra pela relação inconsciente com a estética, seria comprovar que a relação Arte e Publicidade é algo indissociável, e que o comportamento do consumidor vai além da relação Preço versus Produto.

Sob essa ótica, a psicologia do consumidor (SOLOMON, 2016) auxilia na identificação como são as reações desse consumidor frente a marcas e produtos. Essa é uma relação simbiótica, natural e inconsciente, mas que fortalece o “casamento” da publicidade com uso das estéticas.

Como forma de análise experimental e bibliográfica, optamos pela escolha de dois segmentos de mercado que estão presentes no cotidiano das pessoas: bebidas, através das subcategorias café e uísque.

Uma das marcas que é escocesa de renome internacional, mais distribuída no mundo e que produz um uísque premiado<sup>6</sup>, experimentado e apreciado mundialmente, e que trabalha com a relação arte e publicidade é a marca Johnnie Walker. Para análise, nós focaremos os dois modelos - Black Label e Double Black -, que fizeram um comercial, foco do estudo.

O segmento café estará representado nessa pesquisa pela marca Lavazza, atuante no Brasil e que também usa em suas publicidades a arte como forma de induzir o comportamento do consumidor.

A empresa Johnnie Walker lançou uma nova campanha global com um manifesto a favor do otimismo, lançada em 17/09/2015, com a frase “Com sangue, suor e lágrimas, você até chega lá. Mas o otimismo te leva mais longe”, se tornando um marco na história da empresa, pois foi a maior campanha global que já foi lançada, trazendo um novo significado “Keep Walking” (Slogan oficial da empresa), ao logo que foi lançado há 20 anos. A propaganda chama a atenção, pois tem a

participação do ator Jude Law e do piloto de F1 Jenson Button, sob o slogan “Joy Will Take You Further”, traduzido no Brasil para “O otimismo te leva mais longe”. A versão veiculada no país na TV e na internet foi adaptada pela agência Wieden + Kennedy<sup>7</sup>.

Já a marca Lavazza está no mercado desde 1985 e hoje detém 48% como distribuidora de café na Itália. Sempre foi uma empresa com abordagem publicitária inovadora, buscando criar, em suas peças, estratégias de imagem que remetem à tradição da marca. Hoje tem alcance internacional em suas campanhas através do tradicional calendário Lavazza<sup>8</sup>, que propõe a relação entre a fotografia e o café. Os calendários viraram itens de colecionador, sendo disputados por consumidores de todo o mundo. Atualmente a marca está divulgando uma nova máquina de café, com seus 20 anos de experiência em pausas para o café, e *Espresso Point*<sup>9</sup> é o primeiro sistema expresso “faça você mesmo”.

Sob o prisma da qualidade e da relação arte e publicidade, essas duas marcas, com propagandas específicas e escolhidas de maneira proposital, servirão como alicerce para o estudo da influência do uso da arte na publicidade e seus reflexos sobre o comportamento humano, ou seja, como possível motivador comportamental na decisão de compra dos consumidores.

Tanto Johnnie Walker quanto Lavazza, nas publicidades escolhidas criaram uma relação satisfatória entre arte versus conceito publicidade, possibilitando análises em peças sobre arte e seus conceitos, bem como elas acabam influenciando o comportamento do consumidor.

A empresa Johnnie Walker propõe, em cada peça publicitária, uma ideia de motivação, seja no trabalho cansativo ou na rotina pesada, que estimula a sensação de que o consumidor sinta que pode ser e fazer tudo o que quiser, passando uma sensação de liberdade.

Na propaganda do uísque Black Label e Double Black<sup>10</sup>, aparece um homem, que pode representar o consumidor, que utiliza baldes de tinta preta para customizar o quarto (sala) ao

6) C.f. <https://www.johnniewalker.com/pt-br/>.

Como exemplo prêmios do Uísque Black e Double Black, da Johnnie Walker: a bebida foi premiada na categoria “Best Super Premium Blends” do prêmio World Whisky Masters, em <http://www.ciawhisky.com.br/loja/johnnie-walker-black-label-double-black.html>, acesso em 12 abr. 2016.

7) Para compreender melhor a campanha conferir: <https://www.johnniewalker.com/pt-br/joy/>, a propaganda em vídeo no Youtube, em <https://youtu.be/8HChA1H7IQM>, e a matéria no site de notícias G1, em <http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/09/johnnie-walker-estrea-no-brasil-propaganda-em-defesa-do-otimismo.html>, acessados em 20 mar. 2016.

8) C.f. <http://www.lavazza.com.br/br/lavazza-world/photography/calendars/>, acesso em 25 mar. 2016.

9) C.f. [http://www.lavazza.com.br/br/at-office/espresso\\_point/](http://www.lavazza.com.br/br/at-office/espresso_point/), acesso em 30 mar. 2016.

10) C.f. Johnnie Walker Brasil, 2015.

fundo, cobrindo de preto os objetos em dourado, em uma clara referência à intensidade da bebida. A música conduz o público para uma sensação de auto-expressão<sup>11</sup>, de liberdade e conhecimento do seu interior<sup>12</sup>. Isso, até uma bela mulher chegar e atear fogo na sala, metaforizando a natureza defumada da variação Double Black. Essa emoção possibilita “libertar sua mente” para ir além, expandindo a criatividade e trazendo uma sensação plena que, mesmo para quem não consome a bebida, é conquistador, e ainda pode despertar o desejo de consumir o produto, uma evidência de que o comportamento do consumidor pode ser conduzido ao ver a propaganda da bebida.

A música tema da propaganda, *Kill of the Night* (anexo 1) da cantora Gin Wigmore (2011), possui um estilo, híbrido, conhecido como *indie-pop*<sup>13</sup>, *country* e *rock*, que, em suas canções, estimulam e conduzem o ouvinte para sensações interiores, com um toque de clássico romântico, convergindo com a sensação imagética, aliando imagem e som à proposta da marca.

O uísque Johnnie Walker tende a despertar a admiração de consumidores e não consumidores, de acordo com uma pesquisa simples (anexo 2), realizada em pequena escala, e com uma real demanda de ampliação, pela qual observamos o comportamento de pessoas que consomem e não consomem o produto frente à propaganda foco deste estudo.

Para aqueles que não são adeptos do uísque, a propaganda provoca sensações parecidas com a do público consumidor, provando empiricamente que a associação arte versus publicidade interfere no comportamento.

Ao público consumidor, esse comercial apenas reforçou o desejo em consumir o produto, até pela pesquisa, e de deixar de comprar outras marcas pelo Double Black, em uma clara mostra que a propaganda conduziu os expectadores no reforço da marca, qualidade e associação com seu desejo íntimo. Aos que não consomem o produto, ou qualquer outro tipo de bebida alcoólica, houve uma reação interessante. Mesmo sem consumir bebidas alcoólicas, esse público apreciou muito a propaganda, se identificou e demonstrou reações de simpati-

zar com a marca Johnnie Walker, afirmando indicar ou presentear pessoas com o produto, ratificando que o comercial possui uma forte tendência de conduzir o comportamento do público.

Neste caso, a estética romântica – período artístico aplicado no comercial – usado como estratégia pela empresa, conseguiu uma finalidade além da venda, tornando-se referência na memória do não consumidor, fidelizando a missão e objetivos da marca. As emoções proporcionadas pela propaganda marcam a memória, a propagação acaba sendo maior, conquistam o respeito do consumidor pela marca, firmando uma responsabilidade da empresa pelos consumidores. Em uma análise mais criteriosa, a estética do romantismo foi utilizada como sustentação visual do comercial.

O romantismo, surgido na Alemanha do século XIX, propôs uma virada estética aos padrões existentes – Neoclássico e Realismo. Os artistas da época buscavam uma arte mais introspectiva centrada no “eu interior”, sentimental angustiante. Essa nova proposta também visível na literatura, expunha nas obras visuais imagens mais escuras e densas, representando uma angústia social da época (KORASI, 2014).

É por esses conceitos visuais, e não temáticos, que a Johnnie Walker propôs sua propaganda e, ao observar a fotografia do comercial, nos deparamos com um homem, vestido a maneira clássica, como na Belle Époque<sup>14</sup>, mas ao mesmo tempo moderno, para representar a atualidade. A música, com melodia forte e marcada faz com que o expectador fique concentrado e “sinta” a propaganda e não só a veja, uma experiência do ver e sentir.

O decorrer do comercial revela esse personagem principal – marcado como o possível e próprio consumidor – jogando baldes de tinta preta em toda sala, com tendência Vitoriana<sup>15</sup>, para que o foco estivesse somente nele. A tinta preta utilizada já faz alusão ao próprio uísque Black e Double Black, revelando ser um produto sóbrio, sério, elegante, refinado, clássico, como seus consumidores.

O preto é associado com o poder, elegância, formalidade, morte, mal e mistério. O

11) “Rebelia e gosto pela liberdade, tanto poética quanto social, eram os pilares desse novo movimento, artista e escritores buscando travar discussões em assuntos contemporâneos ao romantismo, mas voltado para o cotidiano burguês do século XIX. Entretanto, opostamente ao seu antecessor neoclássico, o movimento que se desenhava era voltado ao lado emotivo, intuitivo e psicológico, desprezando o racionalismo iluminista.

O Romantismo, dentre várias facetas, discutia sobre uma nova forma de manifestação cultural. Foi uma época de transformações e rupturas com os padrões estabelecidos pela Academia de Belas Artes, lutas e incertezas frente às novas mudanças, um novo gosto pela sensibilidade moderna, uma forma de expressar o “eu interior” (KORASI, 2014, p. 79).

12) Sobre o conceito de interior, nos valem os de Freud (1974) para compreender que: “Grande parte daquilo que não se quer abandonar por seu caráter prazeroso não pertence ao Eu, mas sim aos objetos; reciprocamente, muitos sofrimentos que o Eu pretende desembaraçar-se resultam ser inseparáveis do Eu, de procedência interna. Contudo, o homem aprende a dominar um procedimento que, mediante a orientação intencionada dos sentidos e da atividade muscular adequada, lhe permite discernir o interior (pertencendo ao Eu) do exterior (originado pelo mundo), dando assim o primeiro passo na entronização do princípio de realidade” (p. 3019).

13) Conceito de Indie-pop, de acordo com Santana, [S.l.: s.n.].

14) Cf. Tarr; Holmes, 2006.

15) C.f. Flores, 2001.

preto é uma cor misteriosa associada ao medo e ao desconhecido (o escuro). [...] A cor preta se relaciona com o oculto, o secreto e desconhecido, e como resultado, ele cria um ar de mistério. Ele mantém as coisas presas dentro dele, escondidas do mundo. [...] Preto denota força e autoridade; ele é considerado uma cor muito formal, elegante e prestigioso (gravata preta, terno preto). [...] Preto implica autocontrole e disciplina, independência e força de vontade, e dando uma impressão de autoridade e poder (PORTAL DO MARKETING, 2014).

A correlação com o romantismo fica evidenciada pois, ao propor que o foco fique só no rapaz, constrói a ideia da introspecção e do “eu interior”, como se estivesse fechado em suas ideias, pensamentos e sentimentos, revelando características marcantes da estética do século XIX, que também marca um período de uma elite clássica, com problemas sociais, mas com a proposta de se fechar em si e expor suas sensações, sem deixar de querer usufruir do que é mais refinado e elegante. Luxo e desejos, sensações e emoções.

Após esse início solitário e revelador de suas emoções, uma moça, refinada e, também clássica em suas vestimentas, aparece e, não se importando com o ambiente escuro e coberto de preto, se aproxima do rapaz e, com um isqueiro, do estilo Zippo – “elegante e prático existem milhares de modelos com diferentes acabamentos e todo tipo de tema que definem a personalidade de seus proprietários” (MUNDO DAS MARCAS, 2006) – coloca fogo no piano, em uma metáfora de destruir padrões clássicos – no caso o piano representa esse padrão clássico, somando-se a sensação do momento, intensificada pelo jogo (no caso a propaganda representa a frase *Have bold taste and intense*)<sup>16</sup>.

Ambos personagens ficam estáticos, com o fogo aquecendo e ardendo, dando a entender como se deveria apreciar o uísque Double Black. Este na sequência, também aparece fechado em close no ambiente, envolto pelo mesmo preto da propaganda. Assim, no todo, o comercial leva o consumidor a compreender, aceitar e se identi-

car com a qualidade e proposta do produto e da marca, bem como a relação com os conceitos do romantismo, que se mantém até hoje<sup>17</sup>.

Na propaganda, as características estéticas retratam os conceitos e características de uma forma moderna, mais poética, descrevendo sensações através de atitudes que revelam a identidade de muitas pessoas. Essa junção de elementos emotivos e artísticos demonstra uma estratégia de publicidade, que representa como a estética artística pode influenciar o comportamento do consumidor.

Entender as características psicológicas da sociedade, que não se perdem com o passar do tempo e que, mesmo consideradas como sentimentos humanos na era da revolução tecnológica que enfrentamos no século XXI, ainda observamos que o sentimento de poder, de “eu quero” e “eu posso” alcança um resultado final por causar impacto, como se a bebida fosse trazer esse resultado final, o *status* desejado. Expressão exagerada, latente, pulsante.

A outra propaganda proposta nesse artigo é o da empresa Lavazza e a propaganda escolhida, em oposição ao comercial citado anteriormente, é estática, de um catálogo de 2009, em referência ao mês de maio, no qual uma modelo está inserida em uma xícara (anexo 3). A modelo está segurando duas xícaras de café em cada lado da imagem, uma alusão clara à obra de Leonardo Da Vinci, *O Homem Vitruviano*, de 1490 (também anexo 3).

Esse tipo de proposta enaltece características renascentistas<sup>18</sup> de precisão, perfeição, tecnologia e experiência humana, presentes na imagem da propaganda e na missão da empresa.

A escolha do Renascimento, como estética padrão para essa propaganda, é assertiva e pertinente, tendo em vista a proposta desse calendário, de se trabalhar com o estilo de arte italiana e a empresa quer que seu público sinta a relação com a marca. Ou seja, ao se utilizar as características renascentistas, a empresa aponta para que seu produto seja centrado, avançado, perfeito. A estética renascentista propõe uma visão de mundo mais tecnológica, com perfeição, cuidado na execução e objetiva como o café da Lavazza deve ser sentido pelo público, não mais apenas um café comum.

Apesar de o ato de tomar café ser muito abrangente, pois seu consumo é feito em diversos momentos, seja para um encontro casual, uma

16) Tem sabor forte e intenso.

17) “Assim, as semelhanças do vampiro malhação com o vampiro clássico não ficariam restritas às nostalgias e sensações de um passado mais vigoroso e brilhante, características físicas e psicológicas também são correlacionadas, representando a permanência de características românticas nos vampiros contemporâneos” (KORASI, 2014, p. 177).

18) C.f. Gombrich, 2008.

reunião, momento para relaxar, como estimulante, entre outros, o café enquanto produto deve ser perfeito, tecnológico e assertivo em qualquer ocasião, podendo ser consumido a qualquer hora e local, por qualquer pessoa. Um produto de qualidade que transmite qualidade, bom gosto, assim como a empresa gostaria que seu público se sentisse, e vice-versa.

O diferencial de uma propaganda de uma empresa neste segmento é a proposta de retratar esse consumo, e a tradição do café poder ser relacionada à qualidade, por meio de referências informativas, clássicas e inteligentes. Ao se pensar que o “cafezinho” é consumido a qualquer momento, por qualquer pessoa, não basta apenas apresentar o café já coado na xícara. A Lavazza, observando a proposta dos calendários, propõe que o “tomar um cafezinho” deva ser uma experiência, um momento único de um ser único, uma associação entre um café de qualidade com uma pessoa de qualidade – que no caso, acertadamente, pode ser qualquer pessoa que tiver esse produto em sua frente. Não importa quem vai tomar o café, mas sim, que essa pessoa vivencie a experiência Lavazza, por ser uma pessoa que merece essa experiência. Todas essas relações de perfeição e qualidade, tecnologia e experiência ficam evidenciadas ao propor que a modelo ficasse na postura do homem vitruviano, mas com as referências da empresa, as xícaras e o fundo. Foi o transportar da experiência qualitativa de Leonardo da Vinci para o Catálogo Lavazza de Maio de 2009.

O café pode ser informação, história, cultura, *status*, relacionamento, compromisso, tradição da família, um empreendimento rentável que transforma realidades, visto que muitas decisões acabam por serem tomadas junto a um bom café.

A Lavazza reestruturou o consumo do café e criou uma visão moderna sem perder a identidade e qualidade. Esta capacidade de reestruturar sem perder a identidade pode ser observada, em um dos pontos, por conta da arte, ou seja, as estéticas utilizadas para construir a identidade da marca, levando a experiência da marca para seu público se identificar com ela.

Assim, tanto a Johnnie Walker quanto a Lavazza, são empresas que se preocupam não só em vender os produtos a seus consumidores, mas procuram

construir uma relação de consumo e fidelização duradouras, mostrando-se preocupadas com o impacto que terão sobre a vida dos mesmos. Os estudos e o mundo moderno apontam que o consumo não deveria ser mais, apenas, adquirir um produto por necessidade ou desejo, mas sim, propor uma relação que daria sentido ao trabalho das pessoas que estão inseridas nesse sistema e, na proposta atual do consumo, ao consumir por desejo, necessidade e/ ou *status*. Nesse tocante, a arte pode ser interpretada como a forma de expressão desses sentimentos dentro da sociedade e a junção da arte com a publicidade acaba por influenciar o consumo, por se construir e criar uma das formas de expressão das pessoas no mundo contemporâneo.

O ato de consumir pode dizer muito sobre uma pessoa, pois, o que ela adquire acaba por descrever seus hábitos, sentimentos e preferências. E qualquer empresa que observa esse tipo de comportamento, que analisa essas informações sobre o seu público alvo, pode conseguir entrar em suas vidas e se fixar cada vez mais no mercado com um número maior de clientes (KOTLER, 2010).

Se o consumo faz parte da vida das pessoas, uma possível função da arte, enquanto forma de expressão de sentimentos humanos, é propor ao consumidor se encontrar e se identificar com as marcas e produtos que ele mais gosta, identificando particularidades de gosto em produtos de massa, criando padrões de preferência, hábitos de consumo que o deixem à vontade. Ou seja, a relação entre a arte e a publicidade pode ser encarada como uma prática acertada na intenção de construir um relacionamento duradouro entre empresas e seu público, e não uma demanda estritamente focada em preço.

As conjunturas estéticas aplicadas nas peças publicitárias acabam por ganhar em qualidade e estratégia, enquanto o comportamento humano se insere nesse processo de maneira inconsciente, mas adequada. Assim, devemos observar que o uso de conceitos estéticos estão além de simples melhorias visuais nas campanhas, mas que também exercem uma função psicológica na sociedade de consumo e seus pertencentes, uma relação de mão dupla, com futuro assertivo.

## Referências

ANDREOLI, Eliane Aparecida. **Publicidade e arte – interfaces: arte e publicidade pop**. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/1/revista-ba-publicidade-arte.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2016.

ANOS 80. **Comercial do Baton**. 2014. Disponível em: <<http://www.anos80.net/televisao/comercial-do-baton/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BAUMAN, Z. **Arte da vida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

\_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BUTECO NOSSO. **Johnnie Walker a bebida que vende 130 milhões de garrafas por ano**. Disponível em: <<http://buteconosso.com/index.php/johnnie-walker/>>. Acesso em: 06 nov. 2015.  
CIA WHISKY. **Johnnie Walker**. Disponível em: <<http://www.ciawhisky.com.br/loja/johnnie-walker-black-label-double-black.html>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

COMERCIAL Baton. Disponível em: <<https://youtu.be/sBWu7ibZDVg>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

CRISPINO, Fabiana; FIGUEIREDO, Indira C. A. Publicidade e arte: uma relação possível. Revista Anagrama: **Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, v. 6, n.4, 2013. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewFile/8546/7886>>. Acesso em: 26 maio 2016.

FLORES, Elio C. **A era vitoriana**. São Paulo: FTD, 2001.

FREUD, Sigmund. **El malestar en la cultura**. Madri: Ed. Standard, Obras completas, Tomo VIII, 1974.

GI. **Johnnie Walker estreia no Brasil propaganda em defesa do otimismo**. 17 set. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/xWfG1c>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

GOMBRICH, E. H. **A história da arte**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HAUSER, Arnold. **Teorias da arte**. Lisboa: Editorial Presença. [197-].

\_\_\_\_\_. **História social da literatura e da arte**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1972.

JANSON, H. W. **Iniciação à história da arte**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

JOHNNIE WALKER BRASIL. **Johnnie Walker Black Label® e Johnnie Walker Double Black®**. Disponível em: <<https://youtu.be/JBuFM-FbGegQ>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **O otimismo te leva mais longe**. Disponível em: <<https://youtu.be/8HChAfH71QM>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

JOHNNIE WALKER. Campanha “**O otimismo te leva mais longe**”. Disponível em: <<https://www.johnniewalker.com/pt-br/joy/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Home page. Disponível em: <<https://www.johnniewalker.com/pt-br/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

JUNG, C. G. **A natureza da psique: 8/2 a natureza do inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **A dinâmica do inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KORASI, Fabricio P. **O vampiro romântico, uma questão estética: uma história das representações através do mito**. Tese de Doutorado em História Social. PUC-SP, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAVAZZA. **Expresso Point**. Disponível em: <[http://www.lavazza.com.br/br/at-office/espresso\\_point/](http://www.lavazza.com.br/br/at-office/espresso_point/)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Home page. Disponível em: <<http://www.lavazza.com.br/br/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Os calendários históricos da Lavazza.** Disponível em: <<http://www.lavazza.com.br/br/lavazza-world/photography/calendars/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MUNDO DAS MARCAS. **Zippo.** Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/zippo-um-cone.html>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

PIRATININGA. Luiz Celso. **Publicidade: arte ou artifício?.** São Paulo: T. A. Queiroz, 1994.

PORTAL DA PROPAGANDA. **Johnnie Walker Black Label transforma ícones clássicos em objetos contemporâneos com artista italiano.** Disponível em: <<https://goo.gl/5yc7Xj>>. Acesso em: 28 nov. /2015.

PROPAGANDA HISTÓRICAS. **Garoto (Compre Baton) – Anos 90.** Disponível em: <<http://www.propagandashistoricas.com.br/2013/06/garoto-compre-baton-anos-90.html>>. Acesso em: 05 maio 2016.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** São Paulo: Campus, 2003.

SANDAMAM, Antônio. **A linguagem da propaganda.** 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

SANTANA, Ana Lucia. **Música Indie.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/artes/musica-indie/>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

SERRANO, Daniel Portillo. **O significado das cores: o preto em propaganda, publicidade e marketing.** Portal do Marketing Net, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores-o-preto-em-propaganda-publicidade-e-marketing/>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

SKINNER, B F. **Ciência e comportamento humano.** Tradução: Todorov, João Carlos. 11a. ed. São Paulo: Martins Editora, 2003.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor.** 11a. ed. São Paulo: Grupo A Educação, 2016.

TARR, Carrie; HOLMES, Diana. **A belle époque?** São Paulo: Berghahn Books, 2006.

WIGMORE, Gin. **Gravel & Wine.** Música. Produção de Butch Walker: Califónia, Universal Music NZ, 2011, CD, 35:22 min, faixa 4 – Kill of the Night.

ZIPPO. Home page. Disponível em: <<http://www.zippo.pt/index.aspx>>. Acesso em: 04 abr. 2016.



Kill Of The Night	Matança da Noite
The street's a liar I'm gonna lure you into the dark My cold desire To hear the boom, boom, boom of your heart	Há um mentiroso na rua Eu vou atraí-lo para o escuro Meu desejo frio Para ouvir o boom, boom, boom do seu coração
The danger is I'm dangerous And I might just tear you apart Oh, ah, oh	O perigo é que eu sou perigoso E eu posso te machucar Oh, ah, oh
I'm gonna catch ya I'm gonna get ya, get ya Oh, ah, oh I wanna taste the way that you bleed, oh You're my kill of the night	Eu vou pegar você Eu vou pegar você, pegar você Oh, ah, oh Eu quero provar a forma que você sangra, oh Você é minha matança da noite
Now you're mine But what do I do with you, boy I'll take your heart To kick around as a toy	Agora você é meu Mas o que eu faço com você, menino Vou levar seu coração Para chutar como um brinquedo
The danger is I'm dangerous And I might just tear you apart Oh	O perigo é que eu sou perigoso E eu posso te machucar Oh
I'm gonna catch ya I'm gonna get ya, get ya Oh, ah, oh I wanna taste the way that you bleed, oh I'm gonna catch ya I'm gonna get ya, get ya Oh, ah, oh I wanna taste the way that you bleed, oh	Eu vou pegar você Eu vou pegar você, pegar você Oh, ah, oh Eu quero provar a forma que você sangra, oh Eu vou pegar ya Eu vou pegar você, pegar você Oh, ah, oh Eu quero provar a forma que você sangrar, oh
This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face This is a bad town for such a pretty face Oh	Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Esta é uma cidade ruim para um rosto tão bonito Oh
I'm gonna catch ya I'm gonna get ya, get ya Oh, ah, oh I wanna taste the way that you bleed, oh I'm gonna catch ya I'm gonna get ya, get ya Oh, ah, oh I wanna taste the way that you bleed, oh You're my kill of the night	Eu vou pegar Eu vou pegar você, pegar você Oh, ah, oh Eu quero provar a forma que você sangra, oh Eu vou pegar Eu vou pegar você, pegar você Oh, ah, oh Eu quero provar a forma que você sangra, oh Você é minha matança da noite

## Anexo 2 - Questionário sobre o vídeo da empresa Johnnie Walker

1- Nome:

2- Idade:

3- Escolaridade:

4- Profissão:

5- Consome bebida alcoólica:

6- Caso não, se possível explique, brevemente, os motivos.

7- Consome Uísque?

8- Veja o vídeo da propaganda da empresa Johnnie Walker, para seus produtos Black Label e Double Black. Você gostou do vídeo? E da música? Você teve alguma sensação ao ver a propaganda (seja ela qual for)\*?

9- Você acredita que essa propaganda poderia fazer você se lembrar do produto? Mesmo, que você não seja um consumidor da bebida?

10- Qual seria sua percepção da marca, se a propaganda apenas apresentasse uma pessoa bebendo o uísque e dizendo para comprar o produto?

\*Obs.: A pesquisa foi enviada por e-mail para algumas pessoas com o *link* do vídeo para que pudessem acompanhar. Aos entrevistados pessoalmente, a propaganda foi apresentada na hora da pesquisa.

\*\* Pesquisa realizada com 30 pessoas, no período de 02/09 a 02/11/2015, nas duas formas, e-mail e pessoalmente.

## Anexo 3 - Imagens do Calendário Lavazza e Homem de Vitruvius



Calendário Lavazza 2009: Mês de Maio – nomeada Living Legend pela Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos.  
Fotografia: Annie Leibovitz  
Fonte: Site oficial da empresa Lavazza



Homem Vitruviano  
Artista: Leonardo da Vinci  
34 x 24 cm – lápis  
Ano: 1490  
Local: Gallerie dell'Accademia



# CAPA

**Autor:** *Raphael Bicudo*, mestre em Economia Política, professor do curso de Economia da STRONG ESAGS

## UM DEBATE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ECONÔMICO PARA O BRASIL

### Resumo

O artigo apresenta um breve panorama das principais etapas da história econômica brasileira do início do século XX até aqui e as principais estratégias de crescimento econômico para o Brasil a partir de diferentes centros de pensamento econômico.

**Palavras-chave:** Etapas da economia brasileira. Casa das Garças. Social-Desenvolvimentismo. Novo-Desenvolvimentismo. Keynesiana-Institucionalista.

### Introdução

Ao refazer de forma breve e bastante sucinta a história econômica do Brasil, parece evidente que o crescimento econômico (entendido como a variação quantitativa do produto) apresenta caráter bastante irregular ao longo do tempo, considerando o início da nossa industrialização até os dias de hoje.

No período que compreende 1950/80, a renda per capita cresceu 4,5% ao ano, desde então cresce menos de 1% ao ano; em 2014 estagnou, em 2015 e 2016, essa renda caiu mais do que 8%.

Diante deste cenário pouco animador, cabe indagar: por que o Brasil cresce tão pouco há vários anos? Existem boas propostas para a retomada do crescimento econômico sustentado no Brasil?

O objetivo desse breve artigo é tentar entender essas duas questões a partir do debate entre as diferentes estratégias de crescimento apresentadas no Brasil nos últimos anos, quais sejam: a visão da Casa das Garças (Instituto de Política Econômica, ligado a PUC/RJ), o Novo-Desenvolvimentismo (Bresser-Pereira), o Social-Desenvolvimentismo (Ricardo Bielschowsky/UFRJ) e economistas do

IE/UNICAMP) e a estratégia Keynesiana-Institucionalista (Fernando Ferrari Filho).

Para isso, o artigo está dividido em três seções, excluindo essa introdução. A primeira seção faz uma revisão bastante estilizada da evolução da economia brasileira de 1930 até os dias atuais. Na segunda seção, o objetivo é apresentar os principais eixos das diferentes estratégias de crescimento econômico para o Brasil. Por fim, a última seção procura traçar breves notas conclusivas.

## 1 Fatos estilizados sobre a trajetória da economia brasileira

Até 1930, o modelo de desenvolvimento brasileiro pode ser classificado como voltado “para fora”, como apontam Furtado (1959) e Tavares (2000). O setor exportador seria o eixo principal, cuja demanda era determinada exogenamente, representando assim o centro dinâmico da economia, sendo a variável exclusiva para determinação do crescimento do produto.

**O setor exportador era um setor bem definido da economia, geralmente de alta rentabilidade econômica, especializado em um ou poucos produtos. Já o setor interno, de baixa produtividade, era basicamente subsistência, e somente satisfazia parte das necessidades de alimentação, vestuário e habitação (TAVARES, 2000, p. 221-222).**

Esse modelo dual e a acentuada desigualdade de renda interna geraram uma forte disparidade entre a estrutura produtiva e a composição da demanda interna, cujo ajuste se dava através do comércio exterior (TAVARES, 2000).

O advento da grande depressão dos anos 1930 ocasionou uma forte queda na receita de exportação, o que acarretou uma ruptura como o modelo agrário-exportador. Através da forte depreciação cambial pós-crise de 1930 no Brasil, a necessária restrição e controle das importações, a manutenção da renda interna através da política de compra e queima do café, e a existência de uma capacidade ociosa foram as responsáveis pelo estímulo à primeira onda de substituição de importações e *vis-à-vis* o deslocamento do centro dinâmico das exportações para o investimento para substituir

importações. Ao longo do tempo, esse processo acaba adquirindo uma dinâmica própria.

Dessa forma, a partir de 1930, a economia brasileira assume o novo modelo de desenvolvimento, classificado como Processo de Substituição de Importações (PSI). A variável investimento na indústria para substituir importações passa a ser o principal eixo do modelo para a geração da renda interna.

### 1.1 Período 1937-1954

Com o advento do Estado Novo, em 1937, novamente em resposta a um choque externo – a recessão nos Estados Unidos (EUA), mais um ciclo do processo de substituição de importações se faz presente. O governo assumiu o seu papel de liderança na condução do modelo de desenvolvimento, tornando-se um produtor de bens e serviços. A Companhia Siderúrgica Nacional, a partir de 1940, se apresenta como principal traço dessa transformação.

Cabe salientar também a política de câmbio desvalorizado, agora sob monopólio do governo central e um sistema de controle cambial, bem como de tarifas, após 1937, que tornam a política cambial instrumento fundamental da política macroeconômica e financiadora do desenvolvimento.

Conforme Tavares (2000), a ordem natural de um processo de substituição de importações é que, de início, se substituam produtos de consumo finalizados, com menor aporte tecnológico e baseados na demanda interna existente. Porém, faz-se necessário que a substituição de importações também avance para os setores de bens intermediários e bens de capital, reduzindo assim o coeficiente de importações e impedindo o aprofundamento do processo.

Dada a proximidade do final da Segunda Guerra Mundial, o governo norte-americano passou a apoiar uma solução de viés mais liberal para o Brasil, enfatizando políticas mais alinhadas àquele governo. O desfecho do período se dá com a deposição de Getúlio Vargas em 1945.

O período pós-guerra envolve dois governos: o Governo Dutra e a segunda era Vargas e representaram um aprofundamento do processo de substituição de importações, exigindo a adoção de importantes instrumentos de política pública, quais sejam: (i) licenças de importações e (ii) a taxa de câmbio múltipla.

A utilização dessas políticas contribuiu para o aprofundamento do processo de substituição de importações em setores como bens de consumo leves, como alimentos e têxteis, e nos setores de ferroligas, aços planos, aços longos, cimento, papel e química. Cabe registrar, que as importações de bens de capital para sustentar esse processo aumentaram e foram propiciadas pela discriminação de tarifas.

## 1.2 Período 1956-1961

Em janeiro de 1956 Juscelino Kubitschek (JK) toma posse como presidente da República com um comprometimento de realizar, através de uma política desenvolvimentista e de planejamento do setor público, um processo de crescimento econômico jamais visto no país, estimulando o processo de substituição de importações, que já estava vigorando no país.

Para JK, “[...] O Brasil não era [...] um país de produtos agrícolas por vocação hereditária e, conseqüentemente, uma vigorosa política de industrialização, com vistas para o futuro, se fazia necessária” (BRUM, 2002, p.242). Diante disso, foi criado no início do primeiro ano de mandato do presidente, um conselho, o qual teria como objetivo principal encontrar formas de estabelecer uma estratégia de desenvolvimento econômico para o país.

O conselho criado utilizou-se de estudos realizados nos anos anteriores pela Comissão Mista Brasil-EUA, que identificaram pontos de estrangulamento internos, externos e os pontos de germinação da economia brasileira que, conjuntamente com a influência da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), constituiria um plano econômico setorial que ficou conhecido como Plano de Metas.

O Plano de Metas era composto por 30 metas, divididas em cinco setores da economia tidos como prioritários (transportes, energia, indústria de base, alimentação e educação). Para cada setor eram criadas comissões setoriais, as quais ficavam responsáveis pela trajetória que seguiria cada setor para o alcance de suas metas, tendo, assim, o plano uma característica de controle interno caracterizado por uma administração paralela das suas execuções. Não obstante as 30 metas, o plano ainda possuía uma meta síntese: a construção

de Brasília, a nova capital do país.

O período JK pode ser visto como bastante positivo em termos do crescimento econômico. Verifica-se que o crescimento no setor industrial alcançou, de 1956-1960, uma média de 10,2% ao ano, enquanto o setor agrícola cresceu apenas 3,8%, em média. Dentro do setor industrial, os índices de crescimento que mais contribuíram para o crescimento do segmento foram, segundo Brum (2002), a indústria de aço (100%), a indústria mecânica (125%), a indústria elétrica e de comunicações (380%) e a indústria de equipamentos de transporte (600%). Esse movimento crescente da indústria foi o maior responsável pelo avanço do crescimento do PIB. “[...] De 1956 a 1960, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu 8,1% e a renda per capita 5,2% ao ano, em média, enquanto nos dez anos anteriores, a taxa média anual havia sido de 6,5% e 3,6%, respectivamente” (BRUM, 2002, p.241).

## 1.3 Período 1962-1973

Enquanto nos anos do Plano de Metas o PIB brasileiro cresceu, em média, 8,1% ao ano, no período 1962-64 não chegou nem a 4% ao ano. No que diz respeito à indústria, que crescera cerca de 10,2% ao ano, apresentou um resultado pífio de pouco mais de 4% ao ano, entre 1962-64.

Assim, no início dos anos 60, a economia brasileira demonstrava um quadro de relativo desaquecimento econômico. Esse fato era representado pela perda de forças do mercado interno com as indústrias nacionais trabalhando em níveis ociosos, principalmente devido à queda dos níveis de consumo dos bens duráveis, que, demonstrava ser a mola propulsora do crescimento econômico da década anterior. No mercado externo, as indústrias brasileiras passaram a enfrentar dificuldades por não terem preços competitivos. Juntando-se a isso a elevação do desemprego, a queda do poder aquisitivo da população e a queda na arrecadação de impostos e tributos do governo, o Estado brasileiro passara a operar com algumas restrições no atendimento aos objetivos de manter o modelo de industrialização e desenvolvimento.

Em 1964, o governo Castelo Branco, no intuito de retomar meios para a volta do crescimento econômico e da industrialização do país, lançou o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG),

que tinha como principais objetivos, a “[...] retomada do desenvolvimento, via aumento dos investimentos; estabilidade de preços; atenuação dos desequilíbrios regionais; e correção dos déficits do balanço de pagamentos” (REGO; MARQUES, 2003, p. 111).

Enfim, pode-se concluir que o PAEG se constituiu como um plano de forte imposição do governo através de arrochos salariais, contenção de despesas e reformas institucionais com o propósito de estabelecer a ordem econômica no país e que acabou por favorecer a economia brasileira para os anos vindouros, abrindo o espaço para o período que passa a ser denominado como “milagre econômico”.

O milagre econômico brasileiro “[...] foi um período de intenso crescimento do PIB e da produção industrial entre 1968 e 1973” (REGO; MARQUES, 2003, p. 115). O ministro da Fazenda, Antonio Delfim Netto, estipulou no período três metas principais que seriam facilmente atingidas futuramente, “[...] assegurar o crescimento do PIB entre 8 e 9% anuais, manter a inflação abaixo dos 20% anuais, e acrescentar 100 milhões de dólares às reservas de moeda estrangeiras”. (REZENDE FILHO, 1999, p. 138).

Com relação ao crescimento do PIB, o país atingiu índices favoráveis quanto à meta estipulada por Delfim Netto: o PIB brasileiro cresceu em média 11,2% no período de 1968 a 1973, motivado principalmente pelo setor industrial, que obteve um crescimento médio de 13,13% ao ano. Esse crescimento da indústria se deu devido a “[...] uma combinação de importações, políticas creditícias expansionistas, aumento do investimento público e fim da capacidade ociosa (a utilização da capacidade de produção industrial elevou-se de 76% em 1967 para 93% em 1971, atingindo 100% em 1972-1973) [...]” (REZENDE FILHO, 1999, p. 138).

O chamado milagre econômico, em boa medida, foi propiciado através de empréstimos, bem como financiado pela grande quantidade de investimentos diretos estrangeiros no país, um dos maiores responsáveis pela introdução de tecnologia para manter o crescimento industrial, porém um dos grandes responsáveis também pelas dificuldades econômicas que o país viria a passar futuramente – leia-se o aprofundamento da dependência.

#### 1.4 Período 1974-1989

Com a dependência brasileira em relação ao capital externo, principal fonte de recursos para financiamento do modelo brasileiro de industrialização, o país começa a passar dificuldades a partir de 1973, com o choque do petróleo que atingiu principalmente os países capitalistas centrais (EUA, Japão, Europa). Esses países buscaram alternativas e “[...] agiram imediatamente no sentido de ajustar suas economias à nova situação: reorientavam e redirecionavam sua produção econômica e adotaram rigorosas políticas de austeridade, que levaram a economia mundial a um período de recessão (1974-1975)” (BRUM, 2002, p.357).

Como ferramenta de busca a esse aperfeiçoamento do crescimento econômico, o governo brasileiro lança, no final de 1974, o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que tinha como principais metas manter o crescimento anual do PIB em patamares elevados, priorizar a indústria de bens de produção e de bens de capital, buscando a conclusão do processo de substituição de importações, e ainda reduzir as disparidades regionais deixadas como herança do Plano de Metas. Nesse contexto, acreditava-se que, com a conclusão do plano, o país deixaria de ser um país emergente e passaria a fazer parte dos países do Primeiro Mundo.

O PIB teve um crescimento médio de 6,8% ao ano, alcançando, em 1976, um crescimento de 9,8%, motivado pelo setor industrial e de serviços que cresceram 12,1% e 8,9%, respectivamente, um crescimento econômico razoável, porém, abaixo da meta estipulada de 10% ao ano, e que gerou um alto endividamento externo ao país (VASCONCELLOS; GREMAUD; TONETO JUNIOR, 1999, p. 261).

A dívida externa brasileira, que era de US\$ 17,16 bilhões em 1974, passou para US\$ 25,98 bilhões em 1976, auge do II PND, alcançando, em 1979, US\$ 49,90 bilhões, ou seja, de 1974, ano de implementação do plano, até 1979, o Brasil passou a dever 190% a mais para investidores externos, debilitando as reservas nacionais que eram negativas em US\$ 946 milhões em 1974 e passaram, em 1979, para o valor negativo de US\$ 3,32 bilhões, o que equivale a uma variação de aproximadamente 250%. Isso também decorreu do alto



nível de entrada de capitais externos, associados ao elevado nível de importação de tecnologia, que acarretou o saldo das transações correntes do país a ficar debilitado, passando de um déficit de US\$ 7,12 bilhões, em 1974, para um déficit de US\$ 10,74 bilhões em 1979 (ver IPEA data).

Na década de 1980, o processo de substituição brasileiro entra em crise, juntamente com as profundas transformações do cenário internacional iniciadas na década de 1970, que culminaram no aumento significativo da taxa de juros internacional no final dessa década, impondo uma situação extremamente complicada para a economia brasileira – a crise do balanço de pagamentos da década de 1980.

A deterioração fiscal e externa, a inflação em níveis bastante altos e o fracasso de uma sequência de planos de estabilização (Cruzado, Bresser, Verão), juntamente com a deterioração das poupanças externa e pública, geraram uma redução significativa na taxa de investimento. A leitura, no período, era de que a trajetória de crescimento anterior vivida nas décadas anteriores havia ficado para trás.

### 1.5 O Período 1990-2000

O cenário internacional no início da década de 1990, foi marcado por forte movimento do fluxo de capitais, de informações e de transformações tecnológicas, bem como pelo forte discurso da globalização. Do ponto de vista endógeno, as críticas ao processo de substituição de importações e a defesa das políticas liberalizantes inspiradas no Consenso de Washington passam a ter cada vez mais simpatizantes que sustentam a crença que não haveria outro caminho para o Brasil.

Logo, os três principais pilares das reformas dos anos 1990 foram: a abertura econômica, a privatização e a desregulamentação econômica. Além disso, na condução da política econômica, foi dada prioridade total ao processo de estabilização (o Plano Real) e ao financiamento do crescimento com poupança externa.

A despeito da estabilidade de preços no período em função da adoção do Plano Real, no que diz respeito ao crescimento econômico, a estratégia adotada a partir de 1990, pode ser considerada um fracasso: o crescimento da década de 90 (1,9%) foi mais baixo que o crescimento (3,0%) da década perdida em 1980 (ver IPEA data).

### 1.6 O Período Recente<sup>1</sup>

A análise do período recente apresentada logo abaixo, visa apenas pontuar os resultados alcançados em termos do comportamento do PIB e não uma análise detida de cada período, o que requer um outro artigo, para que se possa aprofundar os eixos centrais da política econômica de cada período.

O governo FHC pode ser caracterizado no seu primeiro mandato pela manutenção da estabilidade de preços a partir do Plano Real e pelo aprofundamento das reformas liberalizantes. O crescimento médio no período (1995/2002) foi da ordem de 2,3% ao ano.

No período Lula, o modelo de crescimento econômico esteve pautado enfatizando o consumo via expansão do crédito, redução do IPI para alguns produtos, os sucessivos aumentos do salário mínimo, bem como os programas de transferência de renda. Em termos de resultado, o crescimento do PIB, considerando o período 2003-2008, foi da ordem de 4,2% ao ano. Excluído o ano de 2009, quando o PIB apresenta uma queda de 0,9% por conta da crise financeira global de 2008, no período 2007/2010, o crescimento do PIB registrou 4,5% ao ano (ver IPEA data).

No primeiro mandato do Governo Dilma, tentou-se uma estratégia de recuperação da indústria nacional em função dos anos de sobrevalorização cambial desde o início do Plano Real, fato esse que aprofundou o processo de desindustrialização no Brasil. Dessa forma, a taxa de juros que no início do Governo Dilma partiu para um ciclo de diminuição, logo voltou a subir por conta da volta da inflação. Portanto, a estratégia de recuperação da indústria nacional acaba sendo deixada de lado por conta da necessidade de conter os preços, bem como por conta também da deterioração fiscal. Cabe salientar também, que a deterioração das condições internacionais acabou por intensificar os problemas internos.

Dessa forma, a taxa de juros que no início do Governo Dilma partiu para um ciclo de diminuição, logo voltou a subir por conta da volta da inflação. Portanto, a estratégia de recuperação da indústria nacional acaba sendo deixada de lado por conta da necessidade de conter os preços, bem como por conta também da deterioração fiscal. Cabe salientar também que a deterioração das

1) Os pontos apresentados nesse item 1.6 fazem parte de um artigo do autor ainda em construção, sobre as diferenças entre os modelos de política econômica dos governos FHC, Lula, Dilma e Temer. Os indicadores foram extraídos do IPEA data

condições internacionais acabou por intensificar os problemas internos.

O segundo mandato do Governo Dilma, que não termina, pode ser caracterizado por uma volta ao modelo de política econômica baseado no tripé - metas de superávit primário, metas de inflação e câmbio flutuante -, na tentativa de recuperar a estabilidade de preços e fazer o ajuste das contas públicas. O crescimento do PIB no período Dilma apresentou os seguintes resultados: 2011 (2,7%), 2012 (1%), 2013 (2,5%) e 2014 (0,1%) (ver IPEA data).

Sobre o Governo Temer, a política econômica aprofunda seu viés ortodoxo e promove uma intensificação do ajuste fiscal com a economia em franca desaceleração, contribuindo para o aprofundamento da recessão que já dura três anos.

## 2 As estratégias de crescimento econômico para o Brasil

A partir de meados dos anos 2000 um intenso e frutífero debate entre diferentes centros de pensamento vem pautando a discussão sobre as estratégias de crescimento econômico no Brasil. Abaixo uma síntese contemplando os principais fundamentos apresentados por cada uma delas.

### 2.1 Casa das Garças

O Instituto de Política Econômica Casa das Garças é formado por economistas ligados à PUC/RJ e vários de seus integrantes já tiveram participação em governos, principalmente nos dois mandatos do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Este modelo é baseado nos pressupostos neoclássicos, onde o crescimento de um país é fundamentalmente dependente da produtividade dos fatores de produção. Baseia-se essencialmente na concepção de política econômica baseada no Novo Consenso Macroeconômico – formado pelo tripé metas de superávit primário, metas de inflação e câmbio flutuante -, bem como pela Nova Economia Institucional (NEI), assumindo os pressupostos de redução dos custos de transação, garantia dos direitos de propriedade e no cumprimento dos contratos além da intervenção estatal discreta.

Para atingir o crescimento econômico, deve-se

essencialmente estabelecer os seguintes postulados: a abertura comercial, com a inserção externa e o desenvolvimento e, o acirramento da concorrência com ganhos de produtividade e competitividade e financiamento do crescimento via poupança externa.

O comércio permite às empresas a absorção da tecnologia disponível na fronteira de produção internacional, incorporando as tendências mundiais a seu próprio processo produtivo. Já os ganhos de escala são possibilitados pelo comércio internacional se tornando substanciais ao modelo de crescimento. Por fim, o aumento de concorrência permite a seleção natural das firmas mais produtivas, sobressaindo aquelas que antes subsistiam protegidas pelas barreiras tarifárias estabelecidas ou qualquer outra ação protecionista promovida.

Sintetizando a visão da Casa das Graças, conforme Bacha (2017), o programa de retomada do crescimento para a economia brasileira passa pelos seguintes eixos (i) *redução do custo Brasil* (uma reforma fiscal, com simplificação do sistema de taxaço indireta – criação de um Imposto sobre o valor adicionado nacional simplificado, em substituição ao IPI, PIS/Cofins e ICMS) e uma reforma da previdência que valide a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) do teto dos gastos; uma reforma trabalhista e melhoria na infraestrutura (agilização das concessões em energia, rodovias, porto e aeroportos); (ii) troca de tarifas por câmbio e (iii) acordos comerciais.

### 2.2 O Social-Desenvolvimentismo

O Social-Desenvolvimentismo é uma proposta de desenvolvimento econômico com inclusão social, baseado em concepções teóricas da corrente heterodoxa (estruturalismo da CEPAL, Keynes/Pós-Keynesianos e Kaldor). Seu principal expoente é Celso Furtado, que propiciou contribuição inestimável acerca da realidade latino-americana e principalmente sobre o Brasil.

Os principais integrantes da estratégia social-desenvolvimentista estão ligados ao IE/UNICAMP e a Rede D (de Desenvolvimento) e ao Centro Celso Furtado de Desenvolvimento.

Segundo Bielschowsky (2012) os eixos centrais da estratégia Social-Desenvolvimentista podem ser sintetizados em quatro pilares fundamentais:

- I Melhoria na distribuição de renda;
- II Ampliação da infraestrutura econômica;
- III Reindustrialização via adensamento de cadeias;
- IV Expansão do setor baseado em recursos naturais.

Para resultados efetivos de tal estratégia, seria necessária a criação de empregos com a disponibilidade de recursos fiscais e atenuação da vulnerabilidade externa. O emprego é então equacionado com o crescimento e o gasto público, de modo a existir uma compatibilidade com a política fiscal. Ao mesmo tempo, deve existir a ampliação da base produtiva e dos ganhos de produtividade, gerando competitividade às exportações e reduzindo as restrições externas. Porém, existem limites para a redistribuição de renda advindas da ação do Estado por meio da tributação e dos gastos públicos.

Quanto à ampliação da infraestrutura econômica, a mesma seria executada através de parcerias público/privada com financiamento a longo prazo. Já a infraestrutura social dependeria essencialmente dos recursos fiscais por parte do Estado, ensejando políticas sociais estruturais.

Além disso, esta corrente é orientada em prol do crescimento do mercado interno (uma estratégia *wage-led*) podendo haver coeficientes de importação elevados mediante o uso do câmbio para amenizar os problemas de aumento inflacionário. Assim, a moeda nacional pode estar valorizada em relação ao dólar, facilitando a importação de bens de capital pelo mercado nacional.

Bielschowsky (2012) destaca, como políticas para o avanço do desenvolvimento, o estabelecimento de uma produção interna substancial aos encadeamentos produtivos e geradores dos bens e serviços do consumo de massa, inclusive com a recuperação da capacidade da indústria de bens de capital, o que ajudaria em uma nova diversificação da pauta de exportação, reprimarizada nos últimos anos.

No tocante à política macroeconômica, os social-desenvolvimentistas têm defendido políticas fiscal e monetária ativas que sejam compatíveis com a manutenção e ampliação de programas

sociais, como fatores essenciais para o desenvolvimento. Em vez de um modelo ancorado nas exportações, defende-se um modelo puxado pela melhora dos salários reais, voltando-se ao mercado interno, ou seja, adotando o modelo de desenvolvimento de *wage-led*, incorrendo então em uma melhor distribuição de renda e expansão do nível de emprego. Seus representantes falam da importância do crescimento do investimento na economia, com a inserção das empresas do país nas cadeias globais de valor, mas, sobretudo, destacam a importância do aumento do consumo interno para a atividade econômica e para os efeitos distributivos.

### 2.3 O Novo-Desenvolvimentismo

O pensamento Novo-Desenvolvimentista apresenta como seu principal expoente o professor e ex-Ministro Bresser-Pereira e economistas como José Luiz Oreiro e Nelson Marconi.

Segundo Bresser-Pereira, o Novo-Desenvolvimentismo tem sua base teórica no estruturalismo e no pós-keynesianismo, correspondendo a um conjunto de ideias que compõem uma estratégia nacional de desenvolvimento para países de renda média.

Pode-se compreender que a proposta para o desenvolvimento econômico, segundo o Novo-Desenvolvimentismo, é resultado de um processo estrutural com a utilização plena de recursos domésticos disponíveis, capaz de conduzir a economia em sua totalidade e, de uma maneira sustentável, à máxima acumulação de capital com base na incorporação do progresso técnico.

O mercado, no entanto, seria o *locus* privilegiado neste processo, mas o Estado desempenharia um papel fundamental e estratégico na promoção do arcabouço institucional, consolidado e sustentável, para o processo estrutural. Cabe a instituição financeira, portanto, a geração de crédito para o desenvolvimento das inovações.

Diante da capacidade de absorção, verifica-se um problema na demanda agregada, onde os salários crescem abaixo da taxa de crescimento e de produtividade. Assim, seriam estabelecidas políticas sociais, tais como a adoção do salário mínimo

e de transferência de renda para amenizar o problema verificado.

O Estado deve, portanto, promover o equilíbrio das contas públicas, gerando a poupança interna. Assim, diferentemente do pensamento Keynesiano, o Novo-Desenvolvimentismo atribui à poupança o papel de geradora de investimento ( $S = I$ )<sup>2</sup>.

Além disso, os limites intervencionistas devem ser pautados na busca pela manutenção de uma taxa de câmbio e ao investimento na política industrial.

Deste modo, o modelo do Novo-Desenvolvimentismo é uma estratégia para a recomposição do capital nacional.

Enquanto que para a ortodoxia liberal o equilíbrio macroeconômico é fundamental diante da reponsabilidade fiscal e a prática do livre mercado, para o Novo-Desenvolvimentismo, o livre mercado gerará grandes desequilíbrios na taxa de câmbio, incorrendo em uma sobreapreciação, a taxa de lucro será deprimida, e a taxa salarial artificialmente elevada. A taxa de juros também é elevada (favorecendo os rentistas) assim como a elevada taxa de inflação.

As falhas humanas no modelo ortodoxo são maiores do que as falhas de mercado, pois os políticos têm um comportamento autointeressado e ausência do espírito republicano. Já para o Novo-Desenvolvimentismo, falhas humanas ocorrem, mas devido a uma falta de conhecimento ou especialização, ou ainda, por falta do espírito republicano (não sua ausência). Porém, existem ainda políticos e burocratas que agem em prol do desenvolvimento e exercício da vontade da nação.

Ainda segundo Bresser-Pereira (2015), para que haja o desenvolvimento é necessário que as taxas de lucro esperadas sejam satisfatórias para angariar os investimentos e o nível da taxa de juros seja o menor possível, onde suas flutuações não prejudiquem o controle inflacionário.

Tanto para a ortodoxia quanto para o Novo-Desenvolvimentismo é necessária a manutenção de um superávit em níveis aceitáveis da relação dívida pública-PIB. No entanto, para o Novo-Desenvolvimentismo, a política fiscal deve ser expansiva e contracíclica em períodos de recessão,

buscando assim aumentar os investimentos e não as despesas com consumo público. Portanto, diferentemente do pensamento Keynesiano, o Novo-Desenvolvimentismo rejeita níveis elevados de déficit público.

Para a ortodoxia, o déficit em conta-corrente é desejável, promovendo a adoção de uma política de crescimento via poupança externa. Já para o Novo-Desenvolvimentismo, o superávit em conta-corrente é desejável, pois indica, nos dizeres de Bresser-Pereira (2015), a presença da doença holandesa: a sobreapreciação cambial gerada pela exportação de *commodities* está sendo controlada.

A base para a promoção do desenvolvimento, segundo a perspectiva ortodoxa, se basta apenas pela adoção da política de taxa de juros e da política fiscal, enquanto para o Novo-Desenvolvimentismo se faz necessária além destas políticas, a adoção de uma política cambial ativa.

O principal objetivo da política macroeconômica para a ortodoxia é a meta de inflação, enquanto o principal objetivo do Novo-Desenvolvimentismo é (além da meta de inflação) uma meta de taxa de câmbio.

As políticas industriais para a ortodoxia devem ser postas de lado, diferentemente do Novo-Desenvolvimentismo, que visa uma política industrial estratégica, auxiliando na promoção da competitividade entre as empresas e o fornecimento de bens tanto para o mercado doméstico como para o mercado externo.

No tocante às políticas de combate à pobreza, a ortodoxia busca atenuá-la diante da prática de políticas focalizadas que legitimam a prática política. Já para o Novo-Desenvolvimentismo, não basta apenas a redução da pobreza, mas a redução das desigualdades, promovendo a universalização e inclusão social dos agentes sociais.

### Ortodoxia vs. Novo-Desenvolvimentismo

As diferenças entre a Ortodoxia e o Novo-Desenvolvimentismo podem ser dispostas como no quadro abaixo:

2) Ou seja, poupança igual a investimento.

<i>Ortodoxia Liberal</i>	<i>Novo-Desenvolvimentismo</i>
Equilíbrio macroeconômico é fundamental, mas o mercado já o garante, desde que haja responsabilidade fiscal.	Não basta responsabilidade fiscal: a taxa de câmbio e a taxa de lucro esperada tendem a ser deprimidas.
Superávit primário é sempre necessário.	Superávit primário é necessário, exceto quando crise exige política anticíclica.
Déficit em conta-corrente é desejável: faz parte da política de crescimento com poupança externa.	Superávit em conta-corrente é desejável: quando há doença holandesa, o superávit significa que ela foi neutralizada.
É necessária moralidade para enfrentar a maldição dos recursos naturais; o que é mesmo doença holandesa?	É necessária coragem para neutralizar a doença holandesa ou maldição dos recursos naturais (sinônimos).
Política cambial é desnecessária.	Política cambial é fundamental para neutralizar tendência à sobreapreciação.
A meta de inflação é o principal objetivo da política macroeconômica.	Além de uma meta de inflação o governo deve ter uma meta de taxa de câmbio.
Política industrial (incentivos ao investimento) é prejudicial.	Política industrial é necessária, mas não substitui câmbio competitivo.
As falhas humanas são maiores do que as de mercado, porque os políticos só se preocupam com seus interesses.	Podem haver falhas humanas, mas quando há competência, os resultados são muito melhores. Há políticos republicanos e políticos desonestos.
Para legitimar os governos é necessário reduzir a pobreza.	Não basta reduzir a pobreza; é necessário reduzir as desigualdades. O Novo-Desenvolvimentismo é sempre social.

Fonte: Bresser-Pereira, 2015, p.29.

Em síntese, o Novo-Desenvolvimentismo se faz contrário à vertente liberal (ortodoxa) visando, através da coalizão de classes, a orientação e a sustentação de políticas necessárias e competentes para orientar o desenvolvimento, ainda que, a curto prazo, tais medidas sejam dolorosas. O modelo liberal, por outro lado, levaria necessariamente a crises financeiras crônicas e ao baixo crescimento.

A política macroeconômica no modelo Novo-Desenvolvimentista conta com a adoção de uma política fiscal baseada em metas de superávit primário; uma política monetária pautada na estabilidade de preços e atrelada à geração de emprego e renda; a flutuação da taxa de juros dentro da meta e sem a interferência no crescimento; e por fim, a adoção de uma política cambial que busca calibrar a política monetária, alcançando o câmbio de equilíbrio industrial.

Portanto, o Novo-Desenvolvimentismo visa romper com o antigo modelo de substituição de importações, voltando-se ao mercado externo através do drive de exportações, ou em outras palavras, praticando o *export-led*.

## 2.4 Estratégia Keynesiana-Institucionalista

A estratégia Keynesiana-Institucionalista está apoiada basicamente na visão do professor Fernando Ferrari Filho da UFRGS, através do trabalho *Which developmentalism? A Keynesian-Institutionalist proposal* (2015).

A proposta Keynesiana-Institucionalista consiste em não eleger apenas uma única variável para alavancar o crescimento, mas sim, diante da disposição de uma interação entre variáveis que compõem a demanda agregada. Esta articulação entre as variáveis é o que Ferrari Filho e Fonseca (2013) chamam de padrão de crescimento.

Para tanto, o padrão de crescimento só pode obter êxito, caso haja a respectiva evolução salarial, das exportações ou dos lucros, capazes de induzir maiores graus de investimento e, além disso, a existência de uma política econômica com vistas à obtenção de taxas de crescimento e inflação, tais como as políticas monetárias, cambiais, fiscais e as políticas-fins como políticas industriais, agrária, tecnológica, entre outras (FERRARI FILHO; FON-

SECA, 2013). Não obstante, tais políticas devem ser combinadas com as políticas institucionais de grande envergadura e geralmente com impacto a longo prazo, bem como é proposto pela Escola Institucionalista Clássica e seus expoentes.

Para os Institucionalistas, as mudanças de cunho institucional têm uma maior envergadura, tais como o estabelecimento de leis, contratos, novos hábitos culturais e sociais, agências de regulação, direitos de propriedade, com impactos a longo prazo.

Ao mesmo tempo, a flutuação e a tentativa de mudança deste padrão institucional recebe influência direta pelos hábitos, costumes, preferências e convicções já institucionalizadas culturalmente na sociedade em análise.

A contribuição de Keynes para o modelo configura o processo de tomada de decisão sobre o Investimento tendo como base a formulação de expectativas dos agentes, a partir da observação e da frágil suposição acerca das flutuações da demanda, sendo necessário o estabelecimento de graus de confiança, convicções e a consolidação institucional para que o estado de ânimo dos agentes, ou o “*animal spirits*” dos empresários, seja objetivado.

Tendo como referência os *approaches* keynesiano e institucionalista, visando à estabilização econômica (que não se restringe apenas à estabilidade de preços), a ideia é que sejam criadas as condições macroeconômicas e estruturais favoráveis para a expansão da demanda agregada, a estabilização dos preços e os equilíbrios fiscal e externo.

No que diz respeito à expansão dos níveis de produto e emprego, há operacionalização de políticas monetária, fiscal e cambial, objetivando sinalizar expectativas otimistas para os empresários tomarem decisões de investimento – o que Keynes (1936/2007) chamou de *animal spirits* – e parcerias público-privadas são importantes, para que a formação bruta de capital fixo/PIB cresça da média atual de 17,5% para 25%.

Segundo Ferrari (2017), o modelo de política econômica apresenta a seguinte configuração:

- A política monetária, por um lado, não pode ser voltada unicamente para controlar o processo inflacionário, mas também deve se preocupar e dinamizar a atividade econômica e o nível de emprego. Por outro lado, é pertinente a adoção de medidas macroprudenciais para mitigar riscos financeiros e limitar a expansão desenfreada do crédito;
- A política fiscal não deve ser conduzida simplesmente para garantir o serviço da dívida pública a qualquer custo, mas tem que ter como objetivos expandir o investimento público e dinamizar os programas sociais. Assim sendo, por um lado, alguma combinação entre juros baixos e controle sobre o gasto corrente é necessária para elevar o investimento público e os gastos sociais. Por sua vez, a sustentabilidade da dívida pública a longo prazo pode ser obtida pela divisão do orçamento público, conforme proposto por Keynes (1980), quais sejam, orçamento ordinário relacionado às despesas correntes e orçamento de capital para as despesas de investimento público. O orçamento ordinário deve estar sempre em equilíbrio ou preferencialmente superavitário, ao passo que o orçamento de capital pode apresentar, temporariamente, desequilíbrios, de modo a viabilizar os investimentos públicos;
- Taxa de câmbio competitiva é um dos fatores determinantes do crescimento da economia, em particular nas economias em processo de desenvolvimento, tal como a brasileira. Para tanto, a implementação de um regime de câmbio flutuante administrado, visando à manutenção de uma Taxa de Câmbio Real Efetiva (TCRE) estável e competitiva, seja para assegurar a lucratividade das atividades dos bens comercializáveis, seja para prover incentivos para as firmas investirem e expandirem a produção e o emprego, é desejável. Indo nessa direção, faz-se necessária a criação de um Fundo de Estabilização Cambial, a ser utilizado pelo Tesouro Nacional para comprar e vender divisas com vistas a influenciar a TCRE. Concomitantemente, a adoção de controle de capitais é fundamental para manter relativamente estável o valor da TCRE e garantir a autonomia da política monetária.

Por fim, reformas estruturais são imprescindíveis para que, segundo Hodgson (2002), se tenha a sinalização de um “*continuous process*” de reestruturação do capitalismo que não o faça ser sempre dependente do mecanismo automático das “leis” de mercado. Para tanto, para que elas sejam implementadas, é necessária a redefinição do papel do Estado na economia brasileira, através da reconstrução dos mecanismos de coordenação desmontados ao longo dos anos 1990. Em ou-



tras palavras, o Estado brasileiro tem que voltar a exercer suas funções de planejador, regulador e indutor da atividade econômica.

### 3 Algumas notas conclusivas

A partir das duas questões formuladas no início do presente artigo e com base no breve panorama histórico da evolução histórica da economia brasileira até o momento, fica claro que a economia brasileira praticamente não cresce de forma sustentada desde a década de 1980. Os principais motivos são apresentados pelas diferentes estratégias apresentadas na seção 2 e recuperados nessas breves notas conclusivas, bem como os diferentes caminhos para auxiliar a retomada do crescimento no Brasil.

As estratégias de crescimento econômico apresentadas neste artigo partem de diagnósticos diferenciados, encaminhando dessa forma, soluções apoiadas em diferentes pressupostos, evidenciando a pluralidade de ideias, essencial para o debate em qualquer área do conhecimento.

O Novo-Desenvolvimentismo aponta como principal problema da economia brasileira a doença holandesa e seus impactos sobre o processo de desindustrialização. Para reverter tal processo e retomar o crescimento econômico sustentado, enfatiza um modelo voltado para fora (*export-led*), utilizando para isso uma taxa de câmbio de equilíbrio industrial que favoreça tanto as exportações de conteúdo tecnológico mais elevado, bem como auxiliando na recuperação da indústria nacional.

A estratégia Social-Desenvolvimentista está ancorada na importância do mercado interno através da melhoria da distribuição de renda e inclusão social com ênfase no consumo, o que pode ser considerado como uma estratégia *wage-led*.

Para os defensores da estratégia Keynesiana-Institucionalista, o Brasil deve criar as bases para a manutenção de um padrão de crescimento econômico sustentado, o que implica na necessidade de uma evolução institucional para respaldar um modelo de política econômica macroeconômica que possa compatibilizar os estrangulamentos de curto prazo com reformas estruturais de longo prazo.

Por fim, a visão da Casa das Garças defende uma inserção externa mais acentuada da economia brasileira, a estabilidade de preços através do tripé macroeconômico e a poupança externa como forma de alavancar a taxa de investimento, aumento da produtividade total dos fatores de produção (PTF) e vis-à-vis o crescimento econômico sustentado.

### Referências

- BACHA, E. Saída para a crise tem mão dupla. **Revista de Estudos Avançados USP**, v. 31, n. 89, 2017.
- BIELSCHOWSKY, R. Estratégia de desenvolvimento e as três frentes de expansão no Brasil: um desenho conceitual. **Economia e Sociedade**, v. 21, número especial, dez., 2012.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A construção política do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2015.
- BRUM, A. J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FERRARI FILHO, F. Como reverter a atual situação econômica. São Paulo. **Revista de Estudos Avançados USP**, v. 31, n. 89, 2017.
- FERRARI FILHO, F.; FONSECA, P. C. D. **Qual desenvolvimentismo?** uma proposição à La Wage-Led Keynesiano-Institucionalista, 2013. Disponível em: <<http://econpapers.repec.org/paper/anpen2013/024.htm>>. Acesso em: 16 set. 2016.
- REGO, J. M.; MARQUES, R. M. (Orgs.). **Economia brasileira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- REZENDE FILHO, C. B. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Contexto, 1999.
- TAVARES, M.C. Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In: BIELSCHOWSKY, R. (Org.). **Cinquenta anos de pensamento da CEPAL**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- VASCONCELLOS, M. S. de; GREMAUD, A. P.; TONETO JÚNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



# CAPA

**Autor:** Pedro Carvalho de Mello, professor doutor da STRONG ESAGS

## A AMEAÇA DAS IDEIAS PROTECIONISTAS PARA O CRESCIMENTO DA ECONOMIA BRASILEIRA

### Introdução

O “protecionismo” é uma ideia bem conhecida na economia brasileira. Teve seu auge nas décadas que se seguiram ao fim da Segunda Guerra Mundial (os 50’s e 60’s), tornando-se um dos sustentáculos da política de substituição de importações (ISI). Essa visão de política econômica pregava que o crescimento econômico deveria se basear na industrialização. A industrialização, por sua vez, poderia ser acelerada caso se criassem barreiras para proteger o mercado interno, e criar, por proteções legais e políticas restritivas de comércio exterior, um mercado “cativo” para os novos empreendimentos.

O tempo mostrou que a ISI, muito embora possa trazer benefícios líquidos no curto prazo, acaba acumulando distorções, tornando-se pre-

judicial. Ou seja, a continuidade do “modelo de industrialização baseada em substituição de importações” afeta negativamente o crescimento econômico de longo prazo, que depende de aumentos de produtividade e competitividade nos mercados internacionais.

Pois bem, essa ideia voltou à moda. Curiosamente, nos Estados Unidos, que sempre foi um defensor do livre comércio. O “protecionismo”, promessa (só de campanha política?) do presidente Donald Trump, pode ser um grande desafio para o Brasil, e para outros países da América Latina.

Esse foi o tema discutido intensamente pela CLAAF (Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros)<sup>1</sup>, da qual o autor desse artigo é membro<sup>2</sup>. O Relatório desse Encontro foi publicado como CLAAF, Declaração No. 37, de 4 de abril de 2017, com o título *As opções de política econômica da América Latina para tempos de protecionismo*. Nesse artigo, nos basearemos nessa declaração, reordenando e editando seções e reproduzindo-as em parte, e discutindo o tema da ameaça protecionista, tomando como referência

1) Conhecido por CLAAF, em inglês Latin American Committee on Macroeconomic and Financial Issues. O autor desse artigo é membro fundador, desde 2002 e, em 2017, tornou-se *non-active member*.

2) A Reunião ocorreu em Washington, D.C., entre os dias 1 a 4 de abril de 2017.

os sólidos fundamentos macroeconômicos que devam guiar políticas macroeconômicas sustentáveis.

## 1 Por que o tema “protecionismo” voltou à cena?

Os Estados Unidos, tradicionalmente, desempenharam o papel de promotores do livre comércio na economia mundial. Sob sua liderança, foi-se solidificando uma visão de progresso com base no livre comércio e na busca de competitividade e aumento de produtividade. Essa visão, sem dúvida, mostrou-se valiosa para guiar políticas econômicas, contribuindo para o crescimento econômico assim como para a redução da pobreza e da desigualdade.

O presidente eleito Donald Trump mudou esse jogo. Suas declarações, promessas de campanha e ações iniciais de governo apontam para um crescente protecionismo. O perigo está que isso pode contagiar o mundo das ideias e dos suportes políticos e estimular um grau maior de protecionismo na América Latina. Com efeito, a ameaça da adoção de políticas protecionistas pelos Estados Unidos pode causar diversos impactos negativos ao Brasil, e principalmente a outros países da América Latina, em especial o México e a América Central.

Dentre esses, queremos destacar nesse artigo o impacto dessa mudança de posição dos Estados Unidos sobre o paradigma que fundamenta a correção das políticas econômicas que visam o crescimento econômico. Na América Latina, os pensadores econômicos têm como ponto central de discussão o balanço quanto aos benefícios e desejos de integração no comércio internacional, *vis à vis* os custos que essa decisão acarreta.

Para países com importantes mercados internos, impor barreiras ao livre comércio e investimento sempre aparece como uma opção tentadora, principalmente para governos que operam no curto e talvez no médio prazo. Desse modo, o paradigma de recuo, subjacente à nova postura de Trump, pode afetar adversamente a influência das tradicionais recomendações de política de desenvolvimento, lideradas pelos Estados Unidos.

Cabe observar, com base na história econômica do Brasil nas décadas de 50 a 70, que a volta do protecionismo é especialmente perigosa, dado

que, na prática, essa política redundava numa captura por líderes de negócios domésticos e por grupos de interesse específicos. Quem mais sofre são os consumidores e o crescimento econômico de longo prazo. Desse modo, o crescente protecionismo dos Estados Unidos pode terminar dando suporte às visões setoriais e de economia política na Região, muitas das quais de oposição ao comércio exterior, e que se opõem à integração da América Latina aos mercados mundiais.

## 2 O cenário externo reforça as ideias protecionistas

Um aspecto importante a se destacar na atual conjuntura é a perda de dinamismo do comércio exterior, tal como mostrado pelas tendências globais. Após a recuperação que se seguiu à aguda contração da economia global em 2009, o comércio exterior mostrou uma marcada perda de dinamismo, especialmente nas economias emergentes. Isso contrasta fortemente com a tendência de longo prazo que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, pela qual o comércio global cresceu a um ritmo sustentado que excedeu o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial.

Na verdade, isso reflete não só forças estruturais, ligadas à crescente importância de cadeias de valor como propulsoras do comércio global - que comentaremos adiante -, como a fatores de ordem política.

Na América Latina, o ambiente externo mostrou uma deterioração significativa, refletindo uma piora nos termos de intercâmbio, um declínio nos fluxos de investimento direto estrangeiro e uma estagnação dos fluxos de comércio exterior. De um ponto de vista mais amplo, o cenário externo, ademais, está sendo afetado por eventos que vêm formatando um novo contexto político e econômico global. O referendo Brexit, as posições tomadas pela nova administração dos Estados Unidos e a crescente importância dos partidos políticos que se manifestam opositores da globalização contribuem para aumentar a incerteza econômica e política internacional.

O fenômeno de crescente protecionismo e de atitudes anti-imigração nas economias avançadas vai além dos recentes eventos eleitorais nos Estados Unidos, pois reflete um descontentamento subjacente das classes médias nesses países. Isso

contrasta bastante com a evidência, nas economias de mercado emergentes, de que a crescente integração ao comércio internacional resultou em padrões de vida mais elevados.

O protecionismo crescente nos Estados Unidos já está afetando, de diversas maneiras, os países da América Latina. Os Estados Unidos já anunciaram que não irão se juntar à Trans-Pacific Partnership Agreement (TPP). De acordo com o Global Trade Alert, nas últimas 12 semanas terminando em março de 2017, os Estados Unidos foram o país a adotar o maior número de medidas protecionistas no mundo. A adoção de novas restrições comerciais (por exemplo, o fechamento de importação de cítricos da Argentina), mudanças na política de imigração e a maior incerteza sobre o futuro do North American Free Trade Agreement (NAFTA) provocaram uma significativa volatilidade do Peso Mexicano.

Outro assunto relacionado que pode afetar as relações dos Estados Unidos com o resto do mundo é o anúncio, feito pela administração norte-americana, de que vai buscar implementar uma significativa redução do imposto de renda das empresas (*corporate income tax*), uma decisão que pode gerar incentivos para que as companhias norte-americanas saiam dos países da Região, particularmente do México. A crescente pressão que a administração dos Estados Unidos exerce sobre as empresas baseadas nos Estados Unidos com operações multinacionais (como exemplo, os casos conhecidos da Carrier e Toyota) reforçam esse fenômeno.

A ameaça protecionista acontece num momento em que o cenário macroeconômico doméstico permanece incerto na maior parte dos países da Região. O desempenho do crescimento econômico ficou mais devagar nas economias que até recentemente mostravam maior dinamismo (por exemplo, Chile, México e Colômbia), a recuperação das grandes recessões na Argentina (-2,6% em 2016) e Brasil (-3,2% em 2016) segue com lentidão, a recessão continua no Equador, e a Venezuela cada vez se afunda mais numa dramática espiral de crise.

Ademais, a situação fiscal em vários países da América Latina se deteriorou significativamente, aumentando dúvidas sobre a futura sustentabilidade da dívida. Por exemplo, Argentina, Brasil e Equador registraram *déficits* no setor público não

financeiro acima de 8% do PIB. No México, a dívida pública, em termos líquidos, aumentou em cerca de 30% a 48% do PIB entre 2010 e 2016, com um *déficit* orçamentário de cerca de 3% do PIB. Na Venezuela, o *déficit* orçamentário alcançou 25,7% do PIB num contexto em que houve uma contração de 10%.

Neste cenário, a maior incerteza externa pode agravar a fraqueza doméstica que já está se manifestando. Desse modo, a ameaça protecionista dos Estados Unidos tem de ser levada muito a sério. Embora não se saiba o quanto do que foi anunciado irá se materializar efetivamente, a América Latina não pode correr o risco de estar despreparada para os efeitos potenciais, diretos e indiretos, de tais ameaças para suas exportações, entradas de capital e crescimento econômico.

### 3 Como se concretiza essa “ameaça protecionista”?

A potencial adoção de políticas protecionistas pelo governo Trump - que comentaristas norte-americanos já chamam de “Trump Economics” - pode incluir:

- a) Adoção de um imposto generalizado (*Border Adjustment Tax -BAT*) juntamente com restrições individualizadas ao comércio (*individualized trade restrictions*, dentro ou fora das *WTO rules*);
- b) Revisão dos acordos de comércio em vigor, em particular, o NAFTA;
- c) Pressão oficial aplicada às empresas baseadas nos Estados Unidos para redirecionar investimentos para esse País, em detrimento de outros países (particularmente o México, no contexto do NAFTA); e
- d) Adoção de restrições comerciais vis-à-vis China.

Um dos anúncios mais concretos até o momento é o da formação da comissão que irá em breve propor a criação da *Border Adjustment Tax (BAT)*. Alguns analistas argumentam que a imposição de tal medida — que pode ser vista como uma desvalorização real do dólar — possa ser neutralizada por uma apreciação do *US dollar*. No entanto, pode ser ainda uma maneira de atingir dois objetivos: honrar as promessas protecionistas e

reduzir o custo fiscal de adotar cortes agressivos de impostos sobre as empresas (outra promessa de campanha). Todavia, esta previsão de neutralidade plena se ressentiu de suporte empírico e reflete uma focalização estreita quanto os determinantes da taxa de câmbio.

A imposição de uma BAT não iria ser neutra, pois existem dúvidas quanto à sua transitoriedade ou permanência. Ademais, provavelmente iria prejudicar as exportações latino-americanas para os Estados Unidos, sejam protegidas ou não por um acordo de livre comércio. Finalmente, poderia causar sérios efeitos adicionais na Região pelo seu impacto no crescimento, especialmente se isso levar a medidas defensivas pelos seus países.

O pior cenário, embora improvável no momento, seria que a imposição de restrições comerciais causasse uma ampla guerra comercial. Tal situação aumentaria os riscos de uma forte redução nos fluxos de capital, o que iria agravar os efeitos adversos da redução nos fluxos de comércio.

#### 4 As cadeias de valor no comércio internacional

Deve-se levar em conta que a estrutura institucional dos Estados Unidos é sólida e possui poderosos freios que limitam a ação de um presidente. Nesse sentido, a implementação de um BAT pode enfrentar forte oposição dentro dos Estados Unidos.

A moderna estrutura do comércio internacional, crescentemente organizada por meio de cadeias globais de valor, sugere que a incidência do BAT pode se tornar desigual segundo as empresas e setores industriais e, portanto, disruptiva para os negócios norte-americanos (por exemplo, no caso do Walmart). Pode ser que, nesse contexto, o BAT possa embutir um viés em favor das cadeias globais de valor já estabelecidas.

Por outro lado, os novos entrantes e os países que estejam menos integrados às cadeias globais de valor que não incluam a produção norte-americana podem ser mais vulneráveis para a criação de um BAT. Nesse quesito, a América Latina é uma das regiões do mundo menos integradas às cadeias globais de valores (com exceção das cadeias de valor mais tradicionais baseadas em recursos naturais) e onde ficou mais ressaltada a recente falta de dinamismo no comércio internacional.

A redução do comércio com as economias

avançadas, especialmente com os Estados Unidos, pode resultar em custos significativos para a América Latina. Isso reflete o fato que os ganhos com o comércio, que derivam de uma vasta contribuição de fatores, tais como uma rápida transferência de tecnologia e melhorias na qualidade dos insumos – em especial dos bens de capital – seriam reduzidos ou mesmo desapareceriam.

O comércio beneficia os processos domésticos de produção e cria incentivos para atrair o investimento direto estrangeiro (*foreign direct investment - FDI*). O FDI de economias avançadas para países emergentes relacionadas com o comércio global não apenas contribui diretamente para o crescimento econômico, mas também para a qualidade institucional e a governança corporativa.

Entretanto, a história da América Latina mostra que nem todos FDI provocam os efeitos benéficos listados acima. Se os governos atraem FDI por meio de privilégios excessivos, tratamentos tributários especiais e proteção do mercado doméstico, o FDI pode se tornar tão ineficiente quanto os setores domésticos mais protegidos da economia. Nesse caso, os fluxos de FDI respondem mais à falta de financiamento nos países receptores do que ao desejo de promover progresso tecnológico e de fazer crescer a produtividade da economia.

#### 5 NAFTA, China e as economias latino-americanas

A administração Trump já anunciou sua intenção de revisar o NAFTA. Tal revisão pode ser muito complexa na prática, pois a competitividade de várias indústrias dos Estados Unidos (tais como a automobilística, equipamentos médicos e indústrias de computação) poderia sair prejudicada<sup>3</sup>. Ademais, embora o presidente da República nos Estados Unidos possua autoridade legal para retirar o País da NAFTA, não está muito claro se qualquer modificação desejada irá requerer a aceitação do México e do Canadá, assim como de aprovação pelo Congresso dos Estados Unidos.

De qualquer modo, o governo Trump pode se inclinar a acreditar que o protecionismo pode reforçar a atual recuperação da economia norte-americana, embora isso não seja necessariamente uma conclusão válida em um mundo onde o comércio é dominado por cadeias globais de valor.

3) As indústrias manufatureiras dos Estados Unidos, incluindo a automotiva, eletrônica, aparelhos domésticos e maquinário, todas dependem de assistência de manufaturados mexicanos. Um relatório sobre o comércio externo dos Estados Unidos estima que 40% do conteúdo das importações vindas do México e 25% do conteúdo das importações vindas do Canadá são de origem norte-americana. Em comparação, as importações vindas da China têm somente 4% de conteúdo norte-americano. Vistos em conjunto, os bens do México e do Canadá representam cerca de 75% de todo conteúdo norte-americano que retorna aos Estados Unidos como importações (VILLAREAL; FERGUSSON, 2015).

Esse jogo está muito pesado para o México, dada a sua forte dependência econômica em relação ao comércio, investimento e fluxos financeiros norte-americanos: praticamente 78% das exportações mexicanas vão para os Estados Unidos e cerca de 53% do FDI para o México se origina nos Estados Unidos (US\$ 101 bilhões em 2013).

E qual o impacto da “ameaça protecionista” norte-americana sobre a China, o principal parceiro comercial do Brasil na atualidade? Os efeitos indiretos para a América Latina de eventuais ações protecionistas podem ser especialmente severos caso os Estados Unidos imponham significativas restrições comerciais para a China, pois isso pode exacerbar a sua atual fragilidade financeira e suas tendências de arrefecimento econômico.

Embora a administração dos Estados Unidos já tenha voltado atrás em algumas das suas posições iniciais (por exemplo, sobre o fortalecimento de vínculos com Taiwan, em desafio à posição chinesa de um único país, “*one country*” stance), pode acontecer que uma eventual depreciação do *Renminbi* (ou *Yuan*) - refletindo uma crescente instabilidade financeira e saída de fluxos de capital da China - possa ser interpretada como manipulação do câmbio (“*currency manipulation*”) e dar motivo para retaliações comerciais dos Estados Unidos.

Uma resultante piora na desaceleração econômica da China vai prejudicar as exportações dos países da América Latina para esse País, provocando uma diminuição do crescimento da Região, inclusive via efeitos adicionais de preços mais baixos de *commodities*.

Ademais, um crescimento econômico mais lento da China e preços mais baixos das *commodities* iriam também impactar adversamente os influxos de capital para a América Latina. A recente experiência em 2013 e 2014 mostra que a queda nos preços das *commodities* causou uma significativa queda nos influxos de *FDI* nos países da América do Sul mais voltados para a exportação de petróleo e minérios.

Isso também levou, em alguns países, a um (temporário) aumento do risco soberano (*sovereign risk*) e a uma queda nos influxos de capital decorrentes das perspectivas de menor crescimento econômico, embora esse efeito tenha sido parcialmente contrabalançado pela continuação do contexto de ampla e grande

liquidez no mercado financeiro internacional. Se, como esperado, as condições monetárias nos Estados Unidos e na Europa ficarem mais apertadas no futuro, tais fatores compensatórios não vão estar mais presentes.

## 6 Quais são as opções de política econômica da América Latina para enfrentar os desafios e mitigar os riscos?

Como foi mencionado acima, embora seja ainda incerto o quanto da ameaça protecionista irá se tornar uma realidade, a América Latina não pode correr o risco de estar despreparada para enfrentar os significativos efeitos, diretos e indiretos, que possam recair sobre as suas exportações, influxos de capital e crescimento econômico.

A prioridade deve ser dada às ações que possam beneficiar o crescimento econômico da Região, qualquer que seja o evento. Por um lado, o impacto do crescente protecionismo pode criar tensões sociais e políticas que podem ampliar o espaço para erros de política econômica. Por outro lado, podem ser criadas oportunidades para ampliar a integração econômica e financeira fora da órbita da economia norte-americana. A resposta estratégica da região deve ser na direção de evitar ações auto-destrutivas e aproveitar de maneira pró-ativa das oportunidades que possam surgir.

Dentro dessa visão, a implementação de políticas econômicas deve manter uma perspectiva de longo prazo e resistir a alternativas que, embora pareçam razoáveis a curto prazo, possam alterar a sustentabilidade macroeconômica no médio e longo prazos, tal como já ocorreu no passado.

A retaliação em face do protecionismo sempre foi e continua a ser uma escolha política muito custosa e muito medíocre. A Região deve se preparar para coletivamente contratar - em conjunto com países de outras regiões, no âmbito da OMC (WTO), de outras organizações internacionais e mesmo em diversos fóruns de discussão -, as eventuais medidas protecionistas dos Estados Unidos.

Similarmente, se o crescimento econômico regional efetivamente continuar mostrando um subdesempenho, os *policy makers* podem ser tentados a implementar medidas que presumivelmente vão compensar os produtores domésticos pelas



vantagens obtidas pelos competidores estrangeiros, concedidas por seus respectivos governos.

Por exemplo, uma importante redução no imposto de renda das empresas por outros governos pode estimular pedidos para que haja uma equivalente redução nas alíquotas do imposto de renda doméstico das empresas ou que sejam concedidos outros estímulos fiscais, utilizando inclusive o sistema financeiro. Os *policy makers* da Região devem avaliar essas propostas com muito cuidado, pois a sustentabilidade fiscal pode ser afetada e, talvez mais importante, podem perpetuar as ineficiências e criar armadilhas de baixa produtividade.

É difícil almejar um forte crescimento econômico sem que haja comércio internacional. No entanto, uma grande barreira é a fraca exposição da Região às correntes de comércio internacional (exportações e importações). Com efeito, a América Latina mostra um baixo nível de abertura comercial e muito pouco comércio intra-regional. Esse caso fica mais evidente na América do Sul, principalmente no que se refere aos países do Mercado Comum do Sul (Mercosul), pois outros países da região, como o México, os da América Central e aqueles do Caribe, são economias significativamente mais abertas.

Os países da América Central e do Caribe também mostram maiores índices de comércio intra-regional, em parte um reflexo por serem pequenos países em área geográfica. O México e os países da América Central e do Caribe são os que poderão sofrer mais com um maior protecionismo norte-americano, uma vez que o mercado dos Estados Unidos absorve uma grande proporção de suas respectivas exportações.

Diversos estudos sugerem que um baixo nível de abertura comercial representa um sério impedimento para se obter produtividade mais alta e maior crescimento econômico, particularmente quando os países não estão integrados nas cadeias internacionais de valor (FAUNDEZ; MULDER; CARPENTIER, 2011; PAGES, 2010).

Ao mesmo tempo, deve-se reconhecer que o processo de integração internacional do comércio implica em custos significativos (alocativos e distributivos) que requerem políticas compensatórias. Para maximizar seus benefícios, é necessário desenhar um processo de abertura que coloque ênfase nos fatores que otimizem a aquisição de conhecimento, a transferência de tecnologia e a

contribuição de cadeias de valor que incorporem o capital doméstico.

## 7 O que pode ser feito, segundo as recomendações da CLAAF?

A CLAAF, na Declaração n. 37, propôs as seguintes recomendações:

- Fortalecer os vínculos econômicos da América Latina com a Europa e a Ásia

Com relação à Europa, alguns países da Região já desfrutam de acordos preferenciais de comércio (*preferential trade agreements*) com a União Europeia (European Union - EU), tais como o Chile, México, Colômbia, Peru, Equador e o Mercado Comum da América Central (Central American Common Market). Os países do Mercosul e a EU estão negociando, já há vários anos e de maneira intermitente, um acordo de livre comércio. Esses acordos comerciais, no entanto, tendem a ser mais restritivos que aqueles assinados com os Estados Unidos, refletindo o fato que este país segue uma política comercial mais aberta do que a União Europeia. Caso aumente o protecionismo nos Estados Unidos, é provável que a União Europeia vá se tornar mais agressiva na busca de negociação de novos acordos comerciais e se interessar por aprofundar os acordos existentes.

No que diz respeito à Ásia, vários países da América Latina também assinaram acordos bilaterais de livre comércio (*bilateral free trade agreements*) com países asiáticos<sup>4</sup>. As autoridades de diversos países asiáticos também já manifestaram a vontade de aprofundar suas relações econômicas com outras regiões, em resposta à ameaça protecionista norte-americana. Os chineses estão avaliando esse cenário como uma oportunidade de expandir e fortalecer seus vínculos econômicos e sua influência geo-política em outras regiões às expensas dos Estados Unidos<sup>5</sup>.

O aprofundamento de vínculos econômicos entre a América Latina e a Europa e Ásia não só representa um movimento defensivo para parcialmente compensar (embora muito menos do que para a América Latina) os efeitos de eventuais medidas protecionistas dos Estados Unidos (tais como a imposição do BAT), mas também a oportunidade de aumentar suas exportações, FDI e in-

4) O Chile assinou acordos comerciais com o Japão, Coreia e China; o Peru com a Coreia e China; o México com o Japão; e Costa Rica com a China. Em geral, esses acordos costumam ser mais restritivos do que aqueles assinados com os Estados Unidos. Chile, Peru e México são membros da Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) e parceiros do TPP.

5) O presidente Xi Jinping já se posicionou como o principal advogado da globalização vis-à-vis a ameaça protecionista dos Estados Unidos. Isso pode criar importantes oportunidades para a América Latina, supondo-se que a China esteja mais desejosa do que no passado para dar acesso a seus mercados domésticos.

fluência geo-política nessas regiões em detrimento de um eventual declínio da influência e fluxos de capital dos Estados Unidos.

- *Fortalecer a integração econômica regional por meio de regionalismo aberto*

Outra direção para a qual a América Latina deveria se mover é a do aprofundamento das relações econômicas intra-regionais, dentro do conceito de regionalismo aberto. Isto é, evitando os erros do passado, quando a integração econômica regional era vista como substituindo a integração global.

Com efeito, a orientação de alguns dos esquemas de integração sub-regional está se movendo na direção de um regionalismo aberto<sup>6,7</sup>. Os acordos comerciais na Região, entretanto, são incompletos. Por exemplo, os acordos comerciais entre o Mercosul e a América Central e Caribe são praticamente inexistentes. Isso também acontece com os acordos entre os países Andinos e os da América Central e Caribe. É importante desenhar novos acordos com o fim de aumentar sua cobertura, unificando grupos sub-regionais que estão sem vinculação, e reduzindo os hiatos (ou seja, os elos faltantes) dentro dos grupos sub-regionais.

Ademais, a atual complexidade (“*spaghetti bowl*”) dos acordos comerciais deve ser grandemente simplificada, particularmente via harmonização das regras de origem e pela permissão de suas acumulações. Nesse respeito, as regras de origem do Mercosul permanecem extremamente complexas e agem como um obstáculo para a integração regional do comércio.

- *Focalizar esforços na coordenação da logística regional*

Em conexão com esse propósito de aprofundamento da integração econômica, a CLAAF recomenda aos *policymakers* da região para focalizarem seus esforços na coordenação da logística regional e na otimização das redes de infraestrutura dos portos, ferrovias, estradas e energia.

Um aspecto importante desse processo é a harmonização e coordenação dos trâmites alfandegários, particularmente aqueles relacionados com a logística de transportes (por exemplo, es-

tabelecendo um único passaporte para a logística dos caminhões). A integração e a padronização devem também se estender para o ambiente regulatório para facilitar, por exemplo, a transferência de energia entre os países da América Latina. Todas essas iniciativas têm como objetivo construir importantes bens regionais que não tenham sido suficientemente explorados pelos *policymakers* na região.

Ademais, a proposta da presidente Bachelet do Chile para uma convergência do Mercosul com a Aliança do Pacífico pode, pela primeira vez, ter algumas reais possibilidades de sucesso, dadas as recentes mudanças na orientação das políticas comerciais e financeiras no Brasil e na Argentina.

Isso pode ser um objetivo de longo prazo, pois o Mercosul é significativamente mais fechado para o comércio do que a Aliança do Pacífico. A CLAAF, no entanto, acredita que a oportunidade emergindo do novo mapa político e os incentivos oferecidos, tanto pelo relativo desaquecimento atual quanto pela nova ameaça protecionista, não devam ser desperdiçados. Pelo contrário, devem servir para alavancar um processo pragmático e expedito de conversações orientadas para uma convergência do Mercosul e Aliança do Pacífico, dentro de conceito de regionalismo aberto.

- *Aumentar a integração financeira regional*

Já está acontecendo na Região um processo significativo de integração financeira regional, que se manifesta por meio de investimentos cruzados em bancos e em seguros. Esse processo foi reforçado pelo fato que alguns grandes *players* internacionais saíram da Região devido aos esforços de re-estruturação que se seguiram à crise global financeira de 2009 e aos efeitos dos Acordos de Basiléia III.

Isso estimulou, por sua vez, alguns esforços incipientes para a harmonização de regulações e para cooperação nas supervisões, particularmente entre o Central American Common Market (CACM) e a Colômbia. Tais iniciativas tornam-se cruciais, tanto para facilitar e tornar mais eficiente o atual processo de *cross-border investments* e oferecimento de serviços financeiros, mas também para torná-lo mais seguro graças à redução das oportunidades para arbitragem regulatória

6) Como exemplificado pelos acordos da Comunidade de Livre Comércio entre Estados Unidos, América Central e República Dominicana (CAFTA-DR) com os Estados Unidos e a União Europeia, em adição à alguns acordos bilaterais.

7) A Aliança do Pacífico (composta na atualidade pelo Chile, Colômbia, México e Peru, porém aberta para novos membros potenciais) foi, desde seu início, inserida num contexto de regionalismo aberto, com a visão de “integração profunda”, que vai além da liberalização do comércio, incluindo a convergência para um quadro regulatório em comum.

(*regulatory arbitrage*) e de possibilidades de contágio financeiro mútuo.

Muito embora mais difícil de se conseguir, pois não existe uma moeda comum, poderia haver grande valor potencial caso se aumentasse a integração dos mercados de capitais na Região, pois teríamos a presença de economias de escala e a necessidade de oferta de oportunidades para diversificação de riscos, que são características desses mercados.

Isso é especialmente relevante caso, tal como se espera, as condições financeiras internacionais fiquem mais apertadas nos próximos anos, tornando mais difícil para as empresas locais financiar seus projetos de investimento e para alguns investidores locais diversificar e mitigar seus riscos de carteira (*portfolio risk*).

Tais iniciativas podem ser especialmente importantes para fomentar o financiamento de longo prazo em áreas, tais como infra-estrutura, onde a Região necessita urgentemente acelerar seus esforços. Poderia também ser especialmente importante para a diversificação do risco e o desenvolvimento de investidores institucionais, tais como fundos de pensão nacionais e companhias seguradoras, assim como para o desenvolvimento de fundos mútuos regionais e para o aumento de investimentos na Região por parte de investidores internacionais de *portfolio* (*international portfolio investors*), tal como discutido em estudos feitos pelo IMF (2017) e o Wilson Center-IDB (PERRY, 2016). Tudo indica que estamos no momento certo para também perseguir essa agenda.

- *Calibrar suas respostas Macro-prudencial e de Política Monetária*

Tal como foi discutido na seção anterior, um aumento no protecionismo norte-americano pode gerar retaliações de outros países, com o risco de gerar uma “Guerra comercial” (*trade war*). Tal cenário pode implicar em condições favoráveis para a emergência de uma eventual reversão nos fluxos de capital da região.

Dada essa contingência e a atual situação de ampla liquidez internacional e baixas taxas de juros, a CLAAF acredita que os *policymakers* devam estar especialmente vigilantes quanto à presença de incentivos significativos e transitórios para o *carry-trade* e outros influxos de curto prazo.

Em tal contexto, as políticas macro prudenciais (*macro-prudential policies*), como por exemplo requisitos contracíclicos de reservas (*countercyclical reserve requirements*), *dynamic provisioning*, impostos sobre empréstimos estrangeiros de curto prazo tomados por bancos, podem ser melhores do que a política monetária para lidar com esses potenciais problemas.

A CLAAF acredita estarmos num bom momento, na verdade, para fortalecer a posição de liquidez externa e para estender a maturidade da dívida pública. A despeito disso, em países onde os bancos centrais tenham espaço para reduzir as taxas de juros sem comprometer sua credibilidade, essas taxas devam ser reduzidas a fim de enfraquecer os incentivos para se realizar *carry trades*.

## Considerações finais

A economia brasileira faz, atualmente, grande esforço institucional para corrigir erros passados e voltar a crescer economicamente de maneira sustentável.

A “ameaça protecionista” pode causar estragos para essa estratégia, tal como vimos nesse artigo. Primeiro, ao estimular uma “volta ao passado”, revivendo doutrinas de intervenção estatal que se mostraram contraproducentes no longo prazo. Segundo, ao mexer no tabuleiro de xadrez da economia global.

Nesse sentido, o Brasil, assim como a América Latina em geral, está muito vulnerável, principalmente por suas economias serem relativamente fechadas para o comércio internacional e por não participarem em quase nada das cadeias de valor que se formam em diversos países integrados.

O Brasil já conta com um trunfo – a vibrante presença de várias cadeias de valor com base no *agrobusiness*. Cabe ao País fortalecer ainda mais essas eficientes cadeias e aumentar seus esforços nas áreas de educação, tecnologia e empreendedorismo, para que possam se consolidar outras cadeias de valor baseadas na indústria e serviços, hábeis em competir e mostrar qualidade e produtividade em seus produtos.

## Referências

COMITÉ LATINO-AMERICANO DE ASSUNTOS FINANCIEROS. As opções de política econômica da América Latina para tempos de protecionismo. **Declaração n. 37**, Washington D.C., 4 abr. 2017.

FAUNDEZ, S.; MULDER, N.; CARPENTIER, N. **Productivity growth in Latin American manufacturing: what role for international trade intensities?** ECLAC, 2011.

GLOBAL TRADE ALERT. Home page. Disponível em: <<http://www.globaltradealert.org/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

INTERNATIONAL MONETARY FOUND - IMF. Disponível em: <<https://goo.gl/qrY4uL>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

PAGES, Carmen. **La era de la productividad: cómo transformar las economías desde sus cimientos.** BID, 2010.

PERRY, Guillermo. **Financial integration in the Pacific Alliance.** Inter-American Development Bank, 2016. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7853/Financial-Integration-in-the-Pacific-Alliance.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

VILLAREAL, M.A.; FERGUSSON, I. F. **The North American Free Trade Agreement (NAFTA).** Cornell University ILR School, 2005.

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE 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.

##### 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.itaub.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.



## Cursos:

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Publicidade e Propaganda

### **Unidade ABC**

Portão 1 - Al. dos Jacarandás, 41

Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 2127.0003

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

