

VOLUME IV

ADMINISTRAÇÃO: CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Frederico Celestino Barbosa

Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável

4ª ed.

Piracanjuba-GO
Editora Conhecimento Livre
Piracanjuba-GO

4ª ed.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Barbosa, Frederico Celestino
B238A Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável
/ Frederico Celestino Barbosa. – Piracanjuba-GO

Editora Conhecimento Livre, 2021

170 f.: il

DOI: 10.37423/2021.edcl220

ISBN: 978-65-89145-79-0

Modo de acesso: World Wide Web

Incluir Bibliografia

1. gestão 2. negócios 3. pessoas 4. recursos 5. metas I. Barbosa, Frederico Celestino II. Título

CDU: 658

<https://doi.org/10.37423/2021.edcl220>

O conteúdo dos artigos e sua correção ortográfica são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

EDITORA CONHECIMENTO LIVRE

Corpo Editorial

Dr. João Luís Ribeiro Ulhôa

Dra. Eyde Cristianne Saraiva-Bonatto

MSc. Anderson Reis de Sousa

MSc. Frederico Celestino Barbosa

MSc. Carlos Eduardo de Oliveira Gontijo

MSc. Plínio Ferreira Pires

Editora Conhecimento Livre

Piracanjuba-GO

2020

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	5
PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MALHAS DE IMBITUVA PR	
Giseli Tais Scheidt	
Gelson Menon	
Marines Taffarel	
Mônica Aparecida Bortolotti	
DOI 10.37423/210303691	
CAPÍTULO 2	23
REESTRUTURAÇÕES SOCIETÁRIAS: O CASO DA FIBRIA E SUZANO PAPEL E CELULOSE	
Gabriel Hekavei	
Marinês Taffarel	
Gelson Menon	
Mônica Aparecida Bortolotti	
DOI 10.37423/210303704	
CAPÍTULO 3	39
VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS DE FRANCHISING: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DO FRANQUEADO	
Fabiana Giusti de Mello	
DOI 10.37423/210403758	
CAPÍTULO 4	95
UM ESTUDO COMPARADO DO USO DE TÉCNICAS ESTATÍSTICAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS QUANTO AO RETORNO DE AÇÕES	
Antonio Fernando Pêgo e Silva	
Mariana Figueira Ramos	
DOI 10.37423/210403813	
CAPÍTULO 5	117
INSTRUMENTO PARA CAPTURA DE VALOR DE OFERTAS PSS SUSTENTÁVEL PARA A SECAGEM E ARMAZENAGEM DE GRÃOS	
Fernando Henrique Lermen	
José Luis Duarte Ribeiro	
Márcia Elisa Soares Echeveste	
Vera Lúcia Milani Martins	
DOI 10.37423/210403814	
CAPÍTULO 6	130
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL MARCO DEL GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL	
Ana Maria Golpe Cervelo	
DOI 10.37423/210403818	

CAPÍTULO 7 150

ESTUDO SOBRE INOVAÇÕES RELACIONADAS AO CUMBARU NO PANTANAL SUL

Valdomiro Nunes de Oliveira Júnior

Daniela Althoff Philippi

DOI 10.37423/210403898

Capítulo 1



10.37423/210303691

PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MALHAS DE IMBITUVA PR

Giseli Tais Scheidt

*Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO)*

Gelson Menon

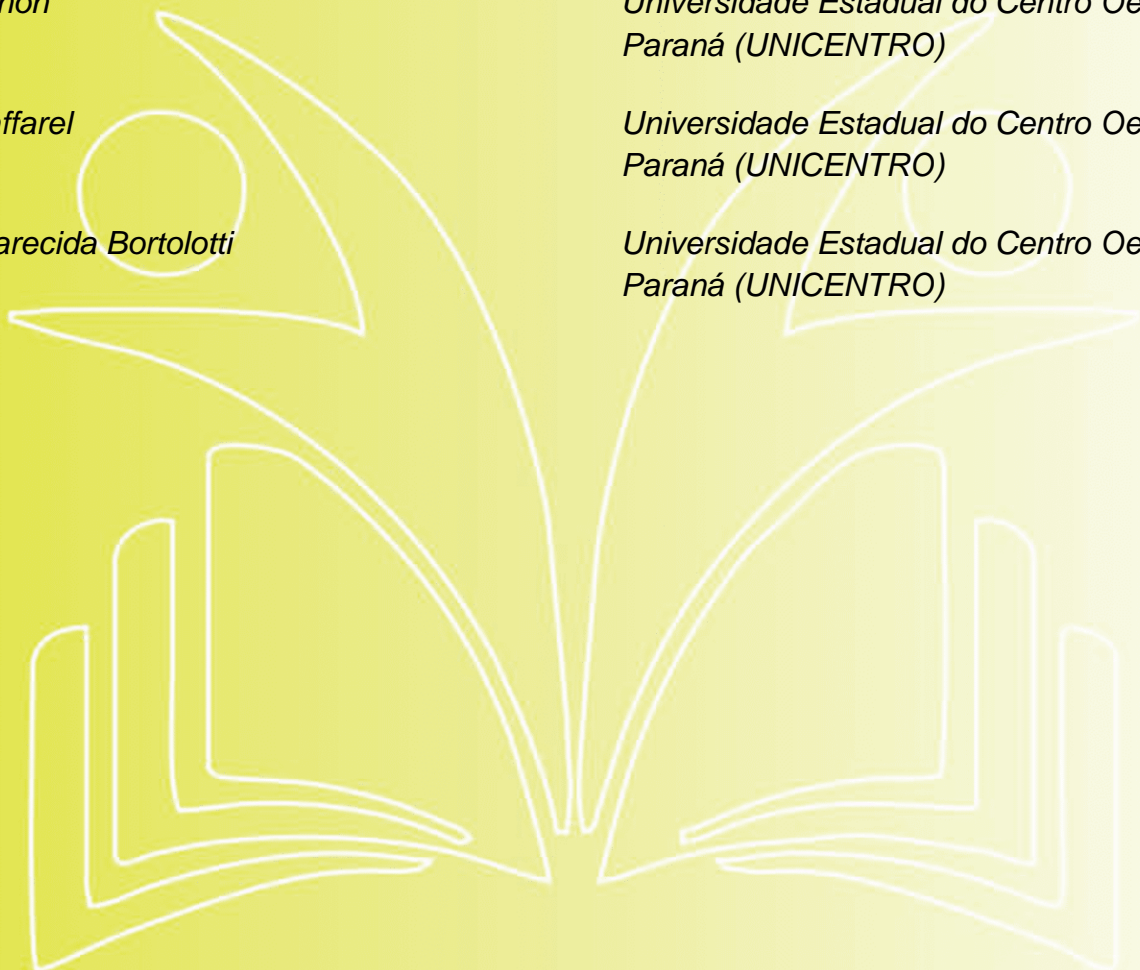
*Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO)*

Marines Taffarel

*Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO)*

Mônica Aparecida Bortolotti

*Universidade Estadual do Centro Oeste do
Paraná (UNICENTRO)*



Resumo: O presente estudo teve como objetivo identificar como ocorre o processo de planejamento, orçamento e controle nas empresas participantes do Arranjo Produtivo Local de malhas do município Imbituva-PR. Para tanto, investigou-se o conhecimento dos gestores a respeito das práticas de orçamento, planejamento e controle, identificando as principais dificuldades nas empresas pesquisadas. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, documental e de levantamento. A abordagem do problema é qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de observação e entrevistas semiestruturadas. O universo da pesquisa foi definido como todas as empresas de manufatura que compõem o APL, num total de 25 empresas. A pesquisa foi aplicada *in loco* em uma amostra composta de 20 entidades. Os resultados da pesquisa mostraram, forma geral a utilização de ferramentas de gestão, apesar de a utilização ser formal e estruturada. Por conseguinte, os gestores podem se utilizar da parceria que possuem no APL para explorarem mecanismos de gestão de seus empreendimentos na busca por melhores resultados.

Palavras-chave: Planejamento; Orçamento; Controle; Análise de Gestores; Arranjo Produtivo Local.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento empresarial é uma ferramenta utilizada para auxiliar o gestor em suas decisões, primando pela manutenção e crescimento organizacional. Em um cenário econômico global, em que as relações estão interligadas é possível encontrar diversos elementos que suportam o direcionamento da empresa (SANTOS *et al.*, 2016). Para Naranjo-Gil e Hartmann (2006) é de extrema relevância a utilização de um sistema de controle gerencial que disponibilize informações úteis ao processo decisório, assim como, para o processo de planejamento e avaliação do desempenho empresarial.

Frente à crise econômica e financeira, segundo Debortoli (2016) as pessoas buscam alternativas de renda em atividades informais e contam com a colaboração de pessoas próximas. Apesar da falta de emprego no país, a concorrência no mercado de trabalho é alta, com isso as pessoas acabam por buscar outras alternativas de mercado. Santos *et al.* (2016) apontam características das pequenas empresas, situando-as como importantes atores econômicos, sociais e produtivos, onde têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce. Destacam-se como fatores condicionantes à mortalidade das pequenas empresas: problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, forte concorrência e alta carga tributária, mas principalmente referem-se a problemas de falha ou falta de uma gestão estratégica eficiente.

A gestão estratégica se faz essencial na gestão das empresas. Para Guerreiro e Souza (2015) a gestão estratégica é fundamental na gestão das empresas, pois contribui para que a empresa atinja seus objetivos e está relacionada a melhor forma de utilizar os recursos na obtenção dos resultados ansiados. Contudo Albuquerque *et al.* (2016) expõe que a pequena empresa é diferente da grande empresa, ou seja, a gestão das mesmas não será igual, e sim deverá girar conforme as suas necessidades individuais. Possui especificidades inerentes à empresa de pequeno porte, cuja compreensão é a tarefa inicial para contribuir eficientemente para sua sobrevivência e/ou crescimento.

Observa-se com frequência, em decorrência da crise econômica instalada no país, que diversas empresas, principalmente as de pequeno porte, configuradas como pequenas e microempresas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Segundo Albuquerque *et al.* (2016), a estratégia de enfrentar tais dificuldades com maior êxito, é a aplicação de elementos como o Planejamento, Orçamento e Controle de resultados para melhor desempenho financeiro.

Conforme Mendonça (2017) as organizações têm liberdade para definir onde desejam empregar a sua atenção no planejamento, e controle dos negócios. Aplicando o orçamento segundo as suas operações e necessidades. O orçamento construído dentro das perspectivas do planejamento e controle do negócio proposto auxilia as empresas a se desenvolverem de forma mais segura.

Diversos estudos abordaram o planejamento como temática, Magalhães *et al.* (2018) analisou a evolução dos modelos e técnicas de planejamento e controle de obras civis, desenvolveu um estudo comparativo de casos múltiplos com a finalidade de identificar como as empresas construtoras, com foco no estado do Rio de Janeiro, têm conduzido seus processos de planejamento e controle das obras. Como resultado foi possível observar que processos de planejamento e controle praticados pelas empresas analisadas apresentam falhas, tanto operacionais quanto conceituais, além de não estarem plenamente implantados, conclui-se que há uma defasagem entre o estado atual do planejamento e controle encontrado nas empresas estudadas.

Santos *et al.* (2016) estudou a percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas mineiras quanto à importância do Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno. A análise se deu por meio de questionário, onde foi possível concluir que, tem-se uma associação positiva do planejamento orçamentário como ferramenta para análise do desempenho da empresa. No que tange à execução e controle orçamentário os gestores concordam quanto à adoção de ferramentas orçamentárias, reconhecendo sua importância.

Assim, as empresas do setor têxtil do município Imbituva - Paraná, que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) de malhas da cidade, são micro e pequenas empresas e se encaixam nos conceitos citados, buscou-se por meio desse estudo investigar como os gestores utilizam as ferramentas gerenciais de planejamento, orçamento e controle. Considerando relevante a aplicação das técnicas de planejamento, orçamento e controle nas MPEs, a pesquisa apresenta o seguinte questionamento: Como ocorre o processo de Planejamento, Orçamento e Controle de resultados nas empresas do setor têxtil de Imbituva?

O estudo do APL de malhas de Imbituva se torna relevante, pois os APLs se constituem como fomentadores de novas formas de desenvolvimento social e econômico para as MPEs, uma vez que se utilizam de relações interempresariais, para melhorar a eficiência coletiva das entidades (DOMBROWSKI, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são abordados os conceitos relacionados ao Planejamento, Orçamento e Arranjos.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma estratégia gerencial que permite que os empresários identifiquem a direção a ser adotada pela organização, no âmbito dos negócios o principal pensamento dos empresários é atingir metas, por diversas vezes os planos para atingir as metas são mal conduzidos, levando a um desperdício de energia intelectual e fracasso no alcance das metas. Monteiro (2019) entende o planejamento como um processo administrativo, que envolve a adaptação contínua, ou seja, ao tempo em que é executado o planejamento, a organização precisa avaliar o que está se cumprindo conforme foi pretendido, se o objetivo será alcançado e se condiz com os atuais interesses da empresa.

Era elaborado com base na análise de decisões presentes em relação ao futuro. Segundo Teixeira *et al.* (2015) o planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão, aponta as medidas adequadas que os empresários e gestores devem tomar perante ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Para Gomes (2016) é essencial gerenciar e aplicar o planejamento estratégico em uma empresa, assim é possível verificar os melhores métodos, etapas e estratégias para tomada de decisão, contribuindo de forma eficaz com a administração das empresas.

De acordo Guerreiro e Souza (2015), as fases do planejamento podem ser divididas entre: planejamento, o mesmo compreende o plano estratégico e o plano operacional; execução, nesta etapa é onde os planos são efetivamente implementados; e a fase controle, onde são verificadas as principais variações entre o plano operacional e o desempenho efetivo, momento em que devem ser tomadas ações corretivas. As fases são interligadas de forma que as informações a respeito das variações ocorridas, verificadas na fase de controle, devem realimentar o processo de gestão com ajustes nos planos ou nas formas de execução. Ainda na fase de controle, os desvios em relação ao plano devem ser analisados, os responsáveis devem ser comunicados e avaliados.

O planejamento estratégico é visto como uma das principais ferramentas que os gestores podem utilizar no gerenciamento de riscos e problemas internos e externos da empresa, podendo assim antecipar soluções para os mesmos. Para Teixeira *et al.* (2015) o planejamento estratégico influencia na tomada de decisão, pois pode fornecer informações e recursos, essas decisões dificilmente são reversíveis e apresentam um alto risco.

Alguns estudos foram baseados no planejamento estratégico. Albano e Garcia (2013) estudou a adesão do processo de planejamento estratégico em uma universidade federal, identificando as dificuldades e fatores facilitadores na sua elaboração e implementação. Com os resultados obtidos, foi possível analisar que características inerentes às organizações públicas: poder e cultura organizacional, aliados ao fato do método não exigir a presença de um líder/autoridade formal no processo, tornaram-se empecilhos para que os resultados fossem mais favoráveis.

Gomes *et al.* (2016) buscou em seu estudo, verificar os melhores métodos, etapas e estratégias para a implementação, contribuindo de forma eficaz com a administração das empresas. Apresentando como procedimentos a pesquisa bibliográfica, investigações sobre teorias analisadas e publicadas anteriormente. Com isso pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a sobrevivência dos negócios, onde é possível antever o futuro da empresa perante o mercado, obrigando o alinhamento dos valores com a missão da empresa.

2.2 ORÇAMENTO

O instrumento de formalização do planejamento estratégico é o orçamento. De acordo com Mucci *et al.* (2016) o orçamento é um dos principais artefatos de gestão e é utilizado para diferentes propósitos. Estudos têm desconsiderado que esse artefato pode ser utilizado para múltiplas funções e ser percebido diferentemente por executivos dentro de uma mesma organização.

O orçamento empresarial é considerado um método de planejamento e controle financeiros, que deve estar vinculado aos planos operacionais e de investimentos de uma organização, visando aperfeiçoar os resultados econômicos da mesma (SILVA; SILVA, 2014).

Pereira (2018) diz que o orçamento está associado às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo são: Planejar - o orçamento materializa os planos sob forma de valores, Controlar - que fornece medidas para avaliar a performance da empresa, permitindo acompanhar o êxito e se necessário, tomar ação corretiva e Execução - contribui para assegurar a eficácia da organização.

O objetivo do orçamento é permitir que as empresas visualizem de uma forma antecipada as atividades que devem ser desenvolvidas e os recursos que serão envolvidos (GABRIEL; BIRCK, 2018). Estudos utilizaram o orçamento como base para seu desenvolvimento.

Leme e Lima (2017) analisaram a utilização do orçamento empresarial, em atividades profissionais e na prática de gestão empresarial, destacando-se o nível de adesão do instrumento em suas múltiplas funções. Em intermédio de um questionário, foi possível concluir que apenas 58% da amostra estão atuando na área de gestão financeira e orçamentária e que somente 50% destes egressos utilizam os conhecimentos em orçamento em suas atividades profissionais. O orçamento de investimento foi o único instrumento plenamente utilizado, ao passo que os orçamentos de despesas e de custos foram utilizados de maneira incompleta.

2.2.1 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

Diversas empresas enfrentam problemas ao aplicar o orçamento, pois o mesmo não encontra-se devidamente alinhado com o planejamento estratégico. Conforme Priore *et al.* (2015) perante a alta competitividade, as empresas se sentem obrigadas a manterem seus custos e procedimentos sob controle efetivo e dinâmico, desviando de possíveis surpresas que possam desestruturar as finanças ou colocar em risco o seu mercado ou liderança.

Mucci e Frezatti (2017), o orçamento dificulta o gerenciamento em equipe e a mudança organizacional, pois as decisões a respeito do processo orçamentário partem de cima para baixo, provem da alta administração. Segundo sua análise, foi possível identificar que a percepção dos gestores de que o “orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização” e de que “o orçamento impede inovações em processos e produtos” diferem em relação à sua área de formação, onde os gestores formados na área de negócios apresentam maior concordância. Assentindo com o pensamento de que o gerenciamento vem da alta administração.

As principais deficiências e problemas encontrados no modelo tradicional de planejamento e controle são: dificuldade em estimar as receitas de forma realista, um sistema informal funciona melhor; orçamentos desperdiçam muito tempo da gerencia, principalmente no acompanhamento constante; não há flexibilidade; os orçamentos criam problemas operacionais; adicionam um nível de complexidade que não é necessário.

2.2.2 ETAPAS DO ORÇAMENTO NO CICLO OPERACIONAL

Moreira (2011) apresenta as etapas do desenvolvimento e aplicação do orçamento no ciclo operacional: orçamento de vendas, orçamento de produção que engloba o orçamento de mão de obra direta, matérias primas e custos indiretos de fabricação, e por fim as demonstrações contábeis orçadas.

O orçamento que incorpora todas as fases de produção da entidade é denominado orçamento global. Conforme Ianesko (2014) a elaboração do orçamento global é dividida em fases, primeiramente é elaborado o orçamento de vendas, com ele a empresa estipula quanto pretende vender, em determinado período, levando em consideração os diversos fatores mercadológicos envolvidos. A elaboração do orçamento global, parte da definição do orçamento de vendas, seguindo para os orçamentos de produção, que leva em consideração o controle de estoque para definir ao que será investido em mão de obra, matéria prima e custos fixos de fabricação. Após estes cálculos pode ser elaborado o orçamento dos custos dos produtos vendidos. Em seguida o orçamento de despesas é calculado.

Embora o orçamento empresarial apresente muitos benefícios, em sua aplicação nas empresas, como controle de gastos e metas empresariais, existem dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do processo orçamentário. Para Moreira (2011) o orçamento de vendas é a peça básica para aplicação do orçamento, viabilizando o processo, com ele é possível retirar todas as previsões principais para o processo operacional da empresa.

Depois de concluído o orçamento de vendas, é elaborado o orçamento de produção que é uma das partes mais complexas da estrutura do orçamento devido a sua grande importância para o processo produtivo. Nessa fase que são elaboradas as projeções para a mão de obra direta (MOD), a matéria prima que será consumida (MP) e também os custos indiretos de fabricação (IANESKO, 2014).

Frangiotti (2011) explica a relação entre o orçamento de vendas com o orçamento de produção, ressaltando a primazia desse enfoque em relação a todo plano orçamentário. O planejamento de produção é elaborado a partir de uma análise da cadeia produtiva, considerando a carteira de produtos e clientes.

Por meio do orçamento de produção é calculado o orçamento de matéria prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, com isso é possível saber o custo da mercadoria vendida. Para Souza e Silva (2017) os orçamentos de matérias-primas, são desenvolvidos para apurar a quantidade e os valores das matérias-primas que precisam ser compradas e que vão ser consumidas. O orçamento de mão de obra direta, serve para calcular a quantidade de mão de obra necessária para cumprir a produção planejada.

Após as projeções orçadas, é possível construir as demonstrações financeiras, as quais indicam para a empresa o previsto em um período pré-determinado do futuro. Segundo Galvão *et al.* (2019) as demonstrações orçadas fundamentais são: Balanço patrimonial projetado, demonstração do fluxo de

caixa projetado e demonstração do resultado do exercício projetada. Por meio delas é possível visualizar com mais clareza a meta que a empresa pretende alcançar e depois propiciar melhor análise dos objetivos alcançados com base no observado que foi orçado com os demonstrativos reais, onde podem ser empregados ferramentas de maximização e otimização de lucros.

2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Segundo Dombrowski (2011) o que contribui para o surgimento e fomento dos arranjos locais é a competitividade na oferta mundial de bens e serviços, pois com relações de articulação e cooperação os empresários de determinado setor possuem mais competitividade no mercado. Nesse sentido, desenvolvimento local diz respeito a condições e situações desejáveis para a sociedade, visando a melhoria da competitividade de um determinado setor, tornando cada vez mais comuns os arranjos produtivos locais.

Jacometti *et al.* (2016) explica os APLs, como sistemas produtivos em formação, “moldados por processos de aprendizado evolucionários, e caracterizados pela existência de sistemas cognitivos de compartilhamento de conhecimento entre empresas e entidades”.

Os arranjos produtivos locais, conhecidos internacionalmente por “*clusters*”, De Carvalho *et al.* (2017) descreve que o conceito de *clusters* industriais refere-se à emergência de um sistema produtivo local que resulta de uma determinada aglomeração geográfica e setorial de um conjunto de empresas e instituições, capazes de gerar externalidades produtivas e tecnológicas. Onde as mesmas buscam juntas por vantagens competitivas.

Quandt (2012) realizou um estudo com o objetivo de ampliar a compreensão do processo de formação de redes locais e sua contribuição para a geração de inovações. A análise refere-se a um estudo de caso do arranjo produtivo local (APL) de malharias de Imbituva, no Estado do Paraná. Como resultado, revelou-se que as inovações no APL em geral foram pouco expressivas, e que o seu impacto nas organizações foi bastante limitado. Foi possível averiguar uma relação positiva entre intensidade de interações, propensão a inovar e desempenho dos negócios. A análise de redes evidencia que os aspectos relacionados à inovação e às interações locais ainda se encontram pouco desenvolvidos, sugerindo a importância de iniciativas que estimulem a inovação e a intensificação do aprendizado pela interação com outras empresas e instituições do APL.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva. A pesquisa se encaixa na categoria de descritiva, pois pretende descrever os dados que foram obtidos, sem intervenção da pesquisadora, apenas para o estabelecimento de resultados conclusivos.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, pois permite descrever o problema de forma complexa, compreender e classificar os processos vividos por grupos sociais. Caracteriza-se como pesquisa de levantamento, considerando que os dados para a presente pesquisa foram obtidos da aplicação de questionários, a abordagem é em forma de entrevista para investigar diretamente com os administradores das empresas quais são suas técnicas e conhecimento a respeito do tema tratado.

A população da presente pesquisa consiste nas empresas têxteis do município de Imbituva/PR, decorrente do desenvolvimento da atividade ao decorrer dos anos, associadas à APL de malhas da cidade, constituindo um universo de 25 empresas. A amostra, por acessibilidade, foi constituída por 20 empresas, que apresentaram maior acessibilidade para a aplicação da pesquisa, onde compõem 80% da população.

Após delimitação das empresas a serem pesquisadas, realizou-se a coleta e análise dos dados, a presente pesquisa se divide em observação e entrevista. Foi estruturado questionário pela pesquisadora, contendo 25 questões, dividido em quatro partes. A primeira parte trata de questões relativas a informações sobre planejamento. Na segunda estão delineadas questões relativas às informações sobre orçamento. Na parte três estão relacionadas às informações sobre controle e, por fim, a quarta parte apresenta questões a respeito de informações sobre a empresa.

O respondente do questionário foi o gestor/proprietário, cuja participação está intrinsecamente relacionada a operacionalidade da empresa e, possui amplo conhecimento do funcionamento da entidade. Além da entrevista semiestruturada, foram colhidos comentários e complementações realizados pelos entrevistados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção é subdividida em quatro partes. A primeira apresenta algumas informações relevantes sobre as empresas estudadas, como: tempo de funcionamento, quantidade de funcionários, quadro societário e grau de escolaridade. A segunda expõe algumas informações a respeito do planejamento

empresarial das empresas analisada, na terceira parte evidencia se as informações sobre orçamento, e na quarta seção exibe as informações referente ao controle orçamentário das empresas.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas visando os conhecimentos dos proprietários e gestores das empresas. Assim, os entrevistados possuem um amplo conhecimento do funcionamento da entidade. À vista disso, na análise dos resultados buscou-se estabelecer as relações entre os dados atingidos, os objetivos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico apresentado. Como mencionado na metodologia foram entrevistadas 20 empresas com base em um questionário previamente estabelecido composto por 25 questões divididas em 4 partes: informação sobre planejamento, orçamento, controle e dados da empresa.

INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS

Foi indagado sobre algumas informações básicas a respeito da constituição das empresas estudadas, questionando primeiramente o tempo de atividade no mercado de cada uma. Pode ser observado que metade das empresas entrevistadas possuem mais de 20 anos de funcionamento, enquanto esse ramo estava economicamente forte, possuindo uma idade média 13,5 anos, indicando que uma boa parte delas enfrentou o período de crise e reestruturação que afetou o setor. Cerca de 70% das malharias existem há mais de 10 anos. Por outro lado, o fato de 30% terem sido criadas há menos de 5 anos reflete um estabelecimento do polo.

Apesar dos dados refletirem uma porcentagem significativa nos últimos 5 anos, uma das gestoras salientou que acredita que não haverão novos empreendedores dispostos a abrir malharias nos próximos anos, pois o setor de atuação das empresas vem sofrendo grandes problemas nos últimos anos, como a concorrência dos produtos mais baratos, principalmente as mercadorias provenientes da China, a alta carga tributária e a dificuldade encontrada pelos gestores de investirem em novas tecnologias com máquinas mais modernas. Segundo ela, o ápice das indústrias têxteis foi no final da década de 90 e início dos anos 2000, mostrando-se proveitosa para as malharias de Imbituva, mas devidos aos problemas elencados o setor tende a desaquecer ainda mais.

A segunda questão abordou a temática relação de trabalho, onde os entrevistados relataram a quantidade de empregos gerados pelas suas malharias. Como se pode observar 85% das empresas possuem menos de 10 funcionários, e apenas 3% do segmento conta com um número mais elevado de funcionários, ao questionar os gestores sobre essa variação, os gestores alegaram que há muita variação durante o ano devido a sazonalidade do seguimento.

Segundo alguns relatos obtidos durante as entrevistas, foi possível perceber que na época da feira de malhas, embora muitas empresas contratem empregados informalmente, o número de empregados chega a dobrar, ou triplicar dependendo do tamanho da empresa. Enquanto na época de primavera e verão muitas empresas reduzem seu quadro de trabalhadores contratados em até 50%. No momento de realização da pesquisa, foram levados em conta apenas os funcionários que estavam trabalhando efetivamente.

Na terceira questão foi indagado aos entrevistados a respeito do quadro societário das empresas, a partir dos dados foi possível observar que 75% das empresas possuem um único dono e 35% possui dois ou mais donos, dessas últimas que 100 % delas se caracterizam por gestão empresarial familiar, com o envolvimento de pessoas com vínculos de parentesco nas atividades da empresa. Um aspecto marcante é a predominância de mulheres, tanto na composição geral da força de trabalho quanto no comando das empresas. Quando questionado sobre o gerenciamento, planejamento, orçamento e controle dos dados 100% dos empresários relataram ser os responsáveis por todos os controles empresariais.

Referente à investigação do grau de escolaridade dos proprietários, buscou evidenciar se o desenvolvimento educacional dos que gerem as instituições, traz por consequência a melhora no desempenho econômico. Cerca de 50% dos empresários possui ensino superior, enquanto 45% possuem ensino médio completo e apenas 5% possuem somente o ensino fundamental. O fato de grande parte dos empresários possuírem ensino superior se dá pela necessidade de melhor na administração das empresas, embora alguns empresários relatarem áreas de formação diferente das áreas administrativas.

INFORMAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO

No meio das empresas entrevistadas nenhuma delas relatou ter elaborado um planejamento inicial, a qual inclui a realização do plano de trabalho, análise externa e interna, elaboração da missão, visão, valores e definição dos objetivos e metas da empresa.

Os principais motivos apresentados como justificativa pelos empresários da não realização do plano de trabalho destacam-se duas situações: ter mais de 20 anos de mercado, e na época da sua fundação não havia conhecimento sobre planejamento estratégico; a outra situação foi que a empresa, na linguagem dos entrevistados, foi “acontecendo” sem planejamento empresarial estruturado.

É possível visualizar que mais da metade das empresas entrevistadas, iniciaram o empreendimento a mais de 20 anos, quando não possuíam conhecimento sobre planejamento estratégico. A outra parcela das empresas alegou ter iniciado as atividades sem ter desenvolvido o planejamento estratégico formal, deixando de fora de suas rotinas essa eficiente ferramenta.

INFORMAÇÕES SOBRE ORÇAMENTO

Na questão 6 buscou se informações sobre orçamento, explorando o Orçamento de vendas, mais especificamente para quanto tempo são previstos os cálculos. Todas as empresas alegaram realizar esse tipo de cálculo e usa-lo como base para o próximo ano, dada a sazonalidade do ramo em que atuam. Quando interrogadas a respeito de como é realizado o cálculo do orçamento de vendas os empresários possuem quatro opções: Média de vendas dos últimos meses ou anos; Meta estabelecida pelos proprietários; Projeção feita pelos vendedores e/ou representantes e Percepção da empresa sobre o mercado.

Cerca de 45% das empresas realizam o orçamento de vendas com base na média de vendas dos últimos anos, o que pode ser atribuído a necessidade de a empresa investir parte do lucro anual no ano seguinte. Outro fator significativo é a percepção dos empresários a respeito sobre o mercado, o que se justifica pelo fato de muitas dessas empresas estarem no mercado a mais de 20 anos, desse modo, os empresários levam em consideração a experiência para avaliar as condições da economia do setor. A projeção feita pelos representantes apareceu em apenas uma das empresas entrevistadas, não estando realizada formalmente, mas sim por meio da percepção do vendedor sobre o mercado.

Em relação ao orçamento de produção, todos os empresários admitiram realizar o cálculo do orçamento com base na projeção de vendas do próximo ano (por causa da sazonalidade dos negócios).

O volume de vendas orçado é a principal medida para o orçamento de produção, mais da metade das empresas adota esse método. O aproveitamento da capacidade da empresa foi apontado por 30% das empresas entrevistadas, como item importante para a realização do cálculo do orçamento de produção, os empresários que optaram por essa opção mencionaram que utilizam os recursos do lucro do ano anterior para comprar matéria prima, e a partir daí produzir o total para o novo ano.

Cerca de 15% das empresas possuem uma política de estocagem previamente definida, para não ficar com material estocado.

Em relação ao orçamento de matérias indagado na oitava questão todas as empresas alegaram realizar o orçamento de materiais, para o próximo ano.

A maioria dos gestores, mais especificamente 80%, responderam que calculam o orçamento de materiais com base no volume de produção prevista. Ao inquirir os gestores a respeito do cálculo do orçamento de materiais, todos foram enfáticos ao relatar que os materiais são adquiridos com a ajuda da APL de malhas, pois com um volume maior de materiais comprados se obtém maior desconto com os fornecedores. Uma das gestoras narra que o cálculo de materiais é muito importante para sua empresa, pois é com base na disponibilidade de recurso financeiro para comprar materiais que é calculado quanto sua empresa poderá produzir.

Em relação ao cálculo de mão de obra abordado na questão 9, novamente todas as empresas entrevistadas realizam este com base no orçamento de vendas para o próximo ano.

A necessidade de pessoas durante o ano varia bastante nas empresas entrevistadas. No período do ano que antecede o inverno, as malharias produzem mais, conseqüentemente precisam de mais funcionários, porém no período mais quente do ano as vendas diminuem juntamente com o quadro de pessoal necessário. A necessidade de pessoas durante o ano foi apontada por 30% dos gestores como base para contratação de trabalhadores.

O orçamento de custos fixos é calculado também para o ano todo, pois as empresas têm um ciclo operacional longo, uma vez que grande parte do lucro entra durante os meses de inverno, e as empresas precisam destinar parte desse recurso para os custos do processo produtivo. As principais formas utilizadas pelos proprietários para o cálculo dos custos fixos.

A média dos últimos meses e ano é utilizada com base do cálculo para custos fixos, esse calculo é utilizado por 60% das empresas entrevistadas, 30% direcionado para necessidades e 10% sobre a porcentagem no orçamento de vendas. Verificou-se durante a pesquisa que nenhuma das empresas entrevistadas relatou realizar as Demonstrações Contábeis Orçadas.

Os principais motivos apontados pelos empresários para a falta de execução dessa projeção: empresa muito pequena, julga não necessário, não possuir tempo. Como é o proprietário que realiza os cálculos do planejamento nas empresas, o fato de não possuir tempo para efetuar essas projeções foi apontado por 50% das empresas, seguida de falta de necessidade por 25%, e pequena empresa por 25%. Salienta se, portanto que um dos motivos da falta de elaboração das demonstrações.

INFORMAÇÕES SOBRE CONTROLE

O controle interno representa o conjunto de métodos, procedimentos e rotinas, que visa à salvaguarda dos ativos, a produção de dados contábeis confiáveis, e o auxílio à administração na conduta ordenada

dos negócios da empresa. A questão que buscou saber, quais são os fatores levados em consideração para o controle de orçamento durante um exercício.

Cerca de 35% dos empresários controlam os resultados obtidos com base no orçamento de vendas, 40% em relação ao lucro bruto esperado e 25% realizam o acompanhamento em todos os números orçados.

A respeito da variação entre os números orçados e os resultados obtidos os empresários explanaram que devido a crise financeira de 2015 muitos deles sofreram uma variação maior, negativamente em relação aos anos anteriores.

Todas as empresas que realizam os diversos cálculos e previsões do Planejamento, Orçamento e Controle, efetuam com base no próximo ano, esse fato se justifica pelo fato de as malharias em sua maioria venderem apenas roupas para o inverno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas do setor têxtil do município de Imbituva, que constituem o APL de malhas, produzem roupas para o inverno, possuindo sazonalidade nas vendas, ocorrendo de forma intensificada no período de março a agosto de todo ano. Por isso todas as empresas realizam o planejamento, orçamento e controle anualmente.

Todos os gestores das empresas entrevistadas alegaram realizar o planejamento, orçamento e controle em suas empresas, porém os processos ocorrem de forma informal em todas elas. O que é comprovado pelo fato de 30% dos empresários realizarem anotações em cadernos sobre planejamento, orçamento e 35% utilizarem planilhas. Essa evidenciação responde a pergunta do problema e o objetivo geral da pesquisa acerca de como é realizado o planejamento orçamento e controle nas empresas do setor têxtil de Imbituva.

Entre os objetivos específicos buscados na pesquisa esta a identificação das dificuldades enfrentadas na elaboração do planejamento, orçamento e controle. A principal dificuldade é que não ocorre nenhum tipo de orientação no proceder dos processos de planejamento nas empresas por parte do APL, como a organização de cursos e distribuição de materiais que poderiam auxiliar na gestão do orçamento das entidades. Percebeu-se com a pesquisa que as empresas que possuem melhor desempenho econômico, têm o desenvolvimento do planejamento de orçamento e controle mais elaborado, e que a iniciativa de melhora da gestão dessas ferramentas partiu dos gestores das empresas que buscaram se profissionalizar.

O número de empresas associadas ao APL de malhas de Imbituva vem caindo com o passar dos anos, como foi mencionado anteriormente na justificativa dessa pesquisa. A falta de planejamento estruturado, aplicação de orçamento e controle bem definido, pode estar entre as principais causas de mortalidade das empresas do setor têxtil de Imbituva, associado a falta de planejamento, alta concorrência enfrentada diante dos produtos importados, principalmente procedentes da China, que apesar de possuírem qualidade inferior aos fabricados em Imbituva possuem preços mais baixos e alta carga tributária atribuída a produção.

A respeito do conhecimento dos gestores sobre planejamento, orçamento e controle de resultados, conforme buscava evidenciar um dos objetivos específicos da pesquisa esta em destaque nas entidades do APL de malhas de Imbituva, a ampla experiência dos gestores, não somente a respeito do setor de atuação, mas também na administração da empresa. A experiência é levada em consideração no planejamento e orçamento empresarial, através da percepção do mercado, programando assim a produção.

Assim conclui-se que as empresas que constituem o APL de malhas de Imbituva, podem se usufruir do associativismo para coordenar o planejamento, orçamento e controle nas malharias para impulsionar a economicamente as entidades.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, Claudio; GARCIA, Fabiane. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. *Parc. Estrat.*, Brasília, v. 18, n. 37, p. 151-172, jul-dez./2013.
- ALBUQUERQUE, Alexandre F. et al. Aspectos Funcionais Associados à Mortalidade da Pequena Empresa: Fatores Relevantes De Operações, Finanças e Marketing no Varejo de Vestuário. *Anais do EGEPE, Passo Fundo - RS*, n. 4, mar./2016.
- COMITÊ, DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). CPC-00: Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Brasília, dez. 2013.
- DE CARVALHO, Abner Vilhena et al. Arranjos Produtivos Locais de agricultura temporária no estado do Pará: Uma Aplicação do modelo de análise de Componentes Principais. *Agroecossistemas, Pará*, v. 9, n. 2, p. 19-42, 2017.
- DEBORTOLI, Sonimara. Análise do Mercado de Trabalho a partir da percepção de pessoas desempregadas. 2016. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Univates, Lajeado. out./2016.
- DOMBROWSKI, R. M. Estratégias De Marketing De Forma Cooperada Em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do APL de malhas de Imbituva–Pr. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2011.
- FRANGIOTTI, A. T. Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração de Organizações). Universidade de São Paulo, 2011.
- GABRIEL, Daiane; BIRCK, Karen Camila. Características das publicações acerca do tema Orçamento Empresarial. *Revista CONEXÃO, Chapecó*, n. 6, p. 21-39, 2018.
- GALVÃO, N. M. D. S. et al. Estrutura e finalidade das demonstrações contábeis: um estudo do nível de conhecimento de estudantes de ciências contábeis. *Revista Ambiente Contábil, Natal-RN*, v. 11, n. 1, p. 237-258, jan-jun/2019.
- GOMES, Mairi C. et al. Planejamento Estratégico na Logística: Etapas e Estratégias para a Implementação. *Sustainable Business: International Journal, Caxias do Sul*, n. 67, p. 1-20, nov./2016.
- GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo P. Um Estudo sobre percepções de Importância de Atividades do processo de Gestão e Barreiras à Implantação do Planejamento Estratégico. *Revista Universo Contábil, Blumenau*, vol. 11, núm. 1, p. 88-104, jan-mar/2015.
- IANESKO, J. A. Orçamento econômico-financeiro: uma contribuição relevante para a tomada de decisões nas empresas. *UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina*, v. 2, n. 2, 2014.
- JACOMETTI, Márcio et al. Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. *Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro*, v. 50, n. 3, pp. 425-454, mai-jun/2016.
- LEME, Natália Carvalho; LIMA, Fernando Trindade. A adesão ao orçamento empresarial nas práticas de gestão: Estudo Realizado com Egressos do Curso de Pós-graduação em Gestão Financeira e Orçamentária. *Revista Integralização Universitária - RIU, Palmas*, v. 12, n. 16, p. 81-92, jun./2017.

- MAGALHÃES, R. M. et al. Planejamento e controle de obras civis: estudo de caso múltiplo em construtoras no Rio de Janeiro. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 44-55, 2018.
- MENDONÇA, Sandro A. Teixeira de.; et al. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta: Um Estudo Sobre a Eficiência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. *Administração de Empresas*, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.
- MONTEIRO, Pammela de Souza Batinga et al. A importância do planejamento tributário para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. *REVISTA FAIPE*, v. 9, n. 1, p. p. 50-58, maio/2019.
- MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio. De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 127-154, out-dez/2017.
- MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 283-304, mai-jun/2016.
- NARANJO-Gil, David; HARTMANN, Frank. How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy. *Journal of Management Accounting Research*. v. 18. pp.21-53, 2006.
- PEREIRA, Leidiane Peixoto. Orçamento Empresarial: Estudo de caso em um restaurante. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2018.
- PRIORE, Eduardo R. et al. A Importância do planejamento e Orçamento: Um Estudo de caso sobre o uso da ferramenta de orçamento em um condomínio. *ENIAC Pesquisa*, Garulhos, v. 4, n. 1, p. 67-80, jun./2015.
- QUANDT, Carlos Olavo. Redes de Cooperação e Inovação Localizada: Estudo de Caso de um Arranjo Produtivo Local. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 141-166, mar./2012.
- SANTOS, A. A. et al. Planejamento Orçamentário como instrumento de controle interno: Percepção dos gestores de Pequenas Empresas varejistas mineiras. *RAGC*, Uberlândia, v.4, n.15, p.109-122, 2016.
- SANTOS, Oderlei F. et al. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. *Revista Brasileira de Gestão e Desenv. Regional*, Taubaté - SP, v. 11, n. 1, p. 349-369, jan-abr/2015.
- SANTOS, V.; DOROW, D.; BEUREN, I. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ambiente Contábil*, América do Norte, v. 8, n. 1, jan/2016.
- SILVA W. P. S.; SILVA J. O. Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23., 2014, Natal. *Anais Eletrônicos*. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2014.
- TEIXEIRA, Carlos A. C. et al. A Importância Do Planejamento Estratégico Para As Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, Santa Barbara, v. 1, n. 1, p. 1-15, abr./2015.

Capítulo 2



10.37423/210303704

REESTRUTURAÇÕES SOCIETÁRIAS: O CASO DA FIBRIA E SUZANO PAPEL E CELULOSE

Gabriel Hekavei

Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (UNICENTRO)

Marinês Taffarel

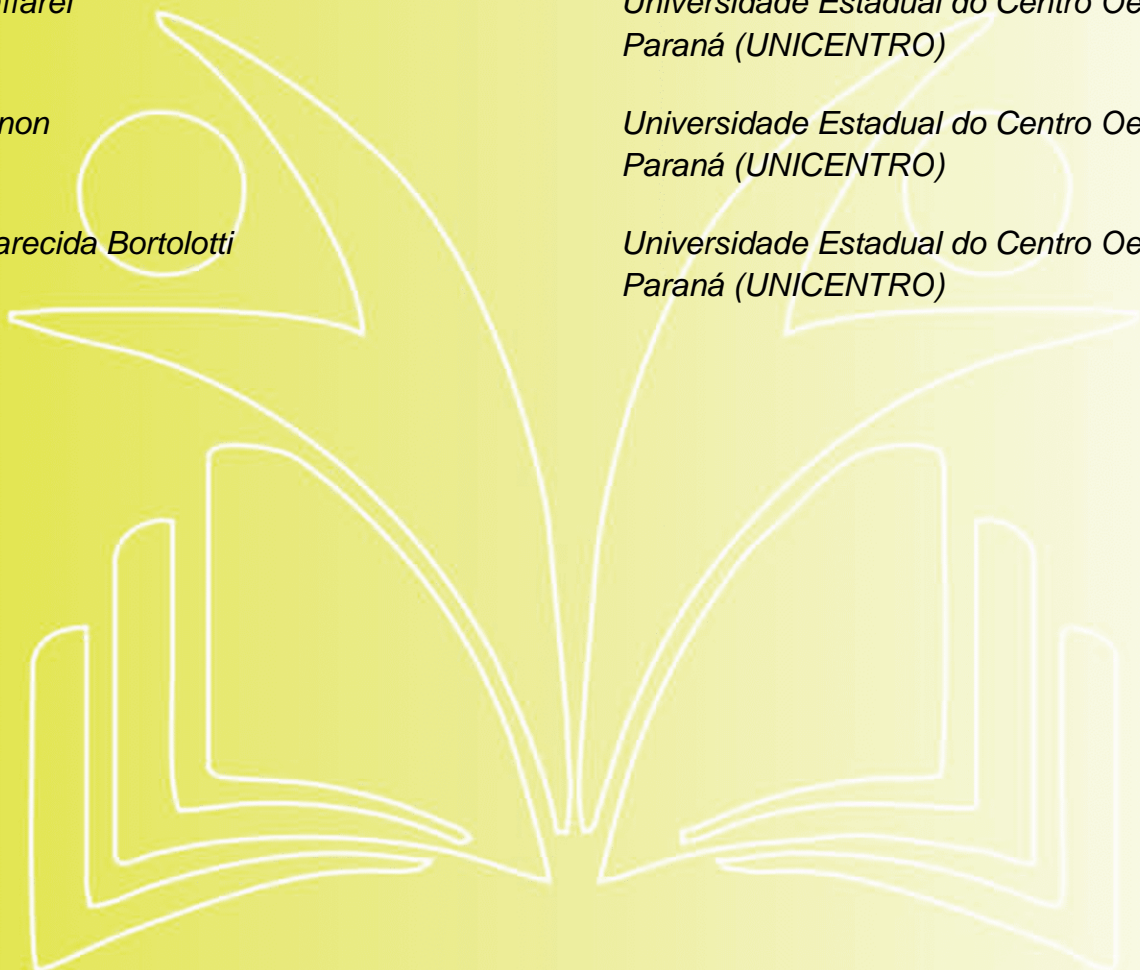
Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (UNICENTRO)

Gelson Menon

Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (UNICENTRO)

Mônica Aparecida Bortolotti

Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (UNICENTRO)



Resumo: No presente estudo analisa-se os resultados financeiros do processo de reestruturação societária das empresas Fibria S.A e a Suzano Papel e Celulose S.A. Com o objetivo de descrever os principais estilos de reestruturações societárias, a fusão, cisão e incorporação, apresentando casos de reestruturação societária. A pesquisa classifica-se como descritiva, bibliográfica e documental. Os dados para a pesquisa foram coletados no *site* da B3 e no *site* das empresas. Os resultados foram obtidos através de aplicação de fórmulas contábeis e de ações, apresentação dos dados em gráficos históricos. Os resultados das análises de liquidez, rentabilidade, endividamento e de ações, demonstraram que a fusão influenciou no preço das ações das empresas, o indicador *Market of book* evidenciou o aumento do preço das cotações das ações; alguns indicadores financeiros sofreram alterações positivas e outros negativos, conclui-se que a fusão acarreta em benefício uniforme contemplando todos indicadores.

Palavras-chave: Reestruturação societária; Fibria S.A; Suzano papel e Celulose S.A; Indicadores contábeis.

1. INTRODUÇÃO

O setor de celulose e papel, formado pelas indústrias: de celulose, de papéis e de artefatos de papéis, apresenta influência significativa no desenvolvimento da economia brasileira, devido influência direta em outros setores da cadeia produtiva (OLIVEIRA, PEREIRA; NASCIMENTO, 2017). O sucesso financeiro das empresas deste segmento é justificado pela elevada tecnologia aplicada, além atuarem com profissionais qualificados e eficientes, gerando maior produtividade (GONÇALVES, 2017).

Ibá (2015) afirma que a produção e a exportação de celulose vêm aumentando gradativamente no Brasil. O setor da celulose em 2015 totalizou a receita bruta de R\$ 69 bilhões, o que representa 6 % do Produto Interno Bruto (PIB) industrial, e as exportações somaram cerca de US\$ 9,0 bilhões, o que equivale a 4,7% das exportações brasileiras, mostrando que o setor tem relevância para a economia brasileira.

Como líderes do Setor de Celulose e Papel no Brasil, ao longo da história se destacaram-se as empresas Suzano Papel e Celulose S.A. e Fibria S.A. No entanto, por meio de um processo de fusão as empresas se transformaram em uma empresa de nível global, passando a atuar com a marca Suzano Papel e Celulose S.A, que segundo Alvarenga (2018) apresentam potencial de atuarem com 28% da capacidade mundial de produção de celulose, além de se transformar na maior empresa do agronegócio e a quinta maior empresa não financeira do Brasil.

Os processos de reestruturação são uma tendência no mercado global nas últimas décadas. Conforme Pessanha (2012) as reestruturações societárias são utilizadas como ferramentas estratégicas das organizações, impactando na manutenção da competitividade no ambiente globalizado, auxiliando consequentemente nas metas estabelecidas pelos gestores. Assim, as reestruturações societárias buscam potencializar benefícios ganhos de escala para as empresas que participam. O benefício pode ser monetário, com o aumento da participação de mercado e diminuição da concorrência, proporcionando ganhos de escala. Em alguns casos os benefícios podem não ser visíveis nos primeiros anos, contudo a estratégia em longo prazo pode trazer benefícios para a entidade (MARTINS *et al.*, 2013).

Assim o presente estudo objetiva analisar a evolução e os principais impactos nos indicadores contábeis e de mercado das empresas Fibria S.A e Suzano Papel e Celulose S.A.. A pesquisa aborda para tanto, a evolução financeira e de mercado das empresas, no período de 01/01/2013 até 30/06/2019.

A relevância da pesquisa se assenta na relevância econômica das empresas Suzano S.A e Fibria S.A e no fato de a fusão ser recente. Portanto, o estudo poderá ser utilizado para futuras pesquisas acadêmicas para ajudar a entender o processo de fusão e os seus principais resultados a partir deste processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica da pesquisa aborda a reestruturação societária, com ênfase na incorporação, fusão e cisão. Também discorre sobre os benefícios da reestruturação societária e apresenta pesquisas acerca de casos envolvendo a reestruturação societária.

2.1 REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA

Segundo Leal e Martinez (2019) assim como diversas áreas sofrem mudanças e evoluções ao decorrer dos tempos, as entidades também passam por modificações significativas em seu campo de atuação. Em consequência da globalização, impulsionada pela competitividade, as empresas foram pressionadas a buscar estratégias para se manutenção de sua competitividade no mercado. Dentre essas estratégias destaca-se a concentração de empresas e reestruturação societária como a incorporação, a cisão, a fusão.

A incorporação como estabelece o Código Civil, é a situação em que uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, a mesma sucede em todos os direitos e obrigações, devendo todas aprová-la, nos termos estabelecidos para os respectivos tipos. Ou seja, as sociedades incorporadas assumirão a personalidade da incorporadora. Incorporação é o negócio plurilateral que tem como finalidade agregar todas as ações de uma empresa ao patrimônio de outra.

Para Assaf e Lima (2017), uma característica da fusão se dá pelo momento em que os conselhos de administração das empresas concordem pela união de seus negócios por motivos compartilhados, destaca-se que precisa ser realizada a aprovação dos acionistas de ambas as empresas para que a fusão ocorra. Outra forma que pode ocorrer uma fusão é quando uma empresa decide comprar a maior parte das ações da outra, para obter o controle acionário.

Referente a Lei nº 6404/76, art. 228, cita: “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhe sucederá em todos os direitos e obrigações.” assim as empresas que participaram do processo terão sua razão social alterada, contudo, continuarão com seus direitos e obrigações.

Segundo Martins *et al.* (2013), a execução da cisão ocorre pela transferência de parcelas dos ativos e dos passivos de uma empresa para outras empresas criadas para essa finalidade ou existentes, se forem incorporados todos os ativos líquidos para outra empresa, a entidade cindida será extinta.

2.2 BENEFÍCIOS DA REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA

As reestruturações societárias denotam a finalidade de trazer benefícios para as entidades que participam do processo. As economias de escala tornam-se um benefício desse processo onde buscam a redução dos custos, fazendo que as empresas utilizem as mesmas tecnologias, serviços e inclusive recursos humanos, podendo reduzir seu quadro de pessoal (BREALEY *et al.* 2010). A redução do custo pode vir do *marketing*, da distribuição e da conveniência de filiais instaladas na área em que as empresas atuam, assim contribuindo para a redução dos custos.

Segundo Teixeira (2016) é importante melhorar os resultados da empresa tendo em vista a criação de valor. Trata-se de um conceito que deverá estar presente em qualquer gestor. De tal modo, que os gestores deverão, por necessidade, procurar alternativas que permita o crescimento da empresa e obtenção de ganhos de eficiência. Para que isso ocorra, conforme Castro, Silva e Marinho (2019) muitas organizações definem como estratégia a reestruturação, esperando que produzam efeitos necessários que permitam obter os tais ganhos de eficiência por meio de sinergias.

Toigo e Hein (2017) apresentam hipóteses sobre o ganho de eficiência que explicam os motivos das reestruturações societária, são cinco teorias apresentadas. A primeira é da eficiência, onde uma fusão e aquisição podem melhorar tanto o desempenho da empresa quanto produzir uma empresa mais eficiente, devido à obtenção de algum tipo de sinergia. Para Pimenta (2017) tanto a fusão como a aquisição são operações utilizadas pelas empresas para aumentar a eficiência da atividade econômica, e por isso estes consideram e pesam todos os aspectos que possam interferir com o objetivo de maximização da eficiência.

A hipótese de Informação é Efeito de curto prazo causado por cotação de ações das companhias envolvidas no mercado, que tentam incorporar ao preço o resultado ou o desdobramento da união. A hipótese da agência cita que a fusão seria um modo para diminuir problemas e custo de agencia. A hipótese do poder de mercado relata caso a fusão não traga um resultado econômico, o processo de fusão foi usado para ganho de monopólio. Hipótese dos impostos relata que a fusão pode ter ocorrido para ganhar benefícios tributários.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

O processo de reestruturação societária acontece em diferentes e diversos setores, vários são os autores que apresentam pesquisas realizadas por meio desta abordagem. Santos (2016) verificou que o setor das telecomunicações expõe o alto custo de instalações, esse é um dos motivos para as empresas do setor realizarem processos de fusões. Em seu estudo relata o caso de fusão das empresas GVT S.A e VIVO S.A, na qual a reestruturação apresentou uma alta concentração de mercado, por esse motivo o processo de fusão dessas empresas foi necessário uma avaliação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). O resultado observado foi que a concentração de mercado aumentou o poder de mercado nos lugares onde as grandes concorrentes não estavam presentes. Entretanto, a alta concentração nem sempre é maléfica, nesse caso a concentração permite um melhoramento e um avanço no setor.

Melo *et al.* (2016) realizaram um estudo com o objetivo de analisar os impactos que o planejamento tributário, em conjunto com uma forma de reestruturação societária, a fusão, ocasionam em duas empresas de pequeno porte do ramo de varejo de vestuário e acessórios. O artigo propôs um estudo de caso, utilizando dados coletados das operações de compra e venda das referidas empresas, verificando os impactos que os diferentes tipos de regimes tributários causam nestas, analisados de forma isolada em cada empresa e posteriormente na nova empresa gerada pela fusão. Conclui-se que as empresas optam pela forma de tributação e estruturação mais adequada no que tange a economia tributária.

Na pesquisa realizada por Castro *et al.* (2018) fez-se uma avaliação dos ganhos de eficiência na fusão entre as companhias áreas Azul e Trip. Os resultados apresentados demonstram que o ganho de eficiência derivados da fusão são muito insignificantes ou quase negativos, o efeito de escalas atuou contra a fusão, contudo os efeitos de aprendizado atuaram a favor da fusão. O autor complementa que tal processo de fusão colaborou para concentrar ainda mais o setor aéreo nacional no qual há domínio de duas ou três empresas na maior parte das rotas.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de cunho descritivo, pois procura descrever os dados que foram obtidos, sem modificação ou intervenção do pesquisador. Araújo (2018) ressalta que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de certa população ou fenômenos, e para tal, visou analisar o histórico financeiro da Suzano S.A e Fibria S.A durante todo o processo de fusão.

Quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. De acordo com Gil (2008) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes.

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa que Silva, Russo e Oliveira (2018) é individualmente representativa, pois utiliza de modelo estatístico, têm generalização estatística e seu foco é a variação, tendência central e representação estatística. Tal classificação é dada à esta pesquisa, levando em consideração que a mesma busca analisar quantitativamente a fusão de empresas, analisando seus impactos financeiros.

O estudo de caso é aplicado ao processo de fusão das empresas Suzano S.A e Fibria S.A, datado em 14 de janeiro de 2019. Destaque-se, que o início do processo aconteceu um ano antes, com a discussão em assembleia entre os acionistas sobre uma possível fusão. A fusão aconteceu depois da análise e autorização do processo pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em novembro de 2018, entretanto a fusão foi concluída em janeiro de 2019, pois ainda esperava aprovação de outros conselhos de outros países (ALVARENGA, 2018).

Os dados necessários para análise das informações foram coletados no *site* das empresas e na B3. Para chegar aos resultados foi realizada uma análise descritiva, por meio da aplicação das fórmulas contábeis e de ações, apresentando os dados obtidos em gráficos históricos. O período de análise compreende março de 2013 a junho de 2019, tendo em vista que o processo de fusão das empresas Fibria S.A e Suzano Papel e Celulose S.A iniciou no ano de 2018, no entanto, o primeiro balanço após a reestruturação foi publicado somente em março de 2019.

Para a análise dos indicadores contábeis e de mercado utilizaram os dados extraídos dos balanços patrimoniais das empresas com o auxílio de planilhas eletrônicas, juntamente com gráficos de evolução dos indicadores construídos trimestralmente para as empresas analisadas. Na análise foram utilizados um conjunto de quinze indicadores contábeis e de mercado, onde três são de liquidez, três de margem, quatro de endividamento, três de rentabilidade e dois de mercado, os indicadores estão demonstrados no Quadro 01.

Quadro 01 – Indicadores contábeis e de mercado aplicados na pesquisa.

Indicadores contábeis		
Nome	Fórmula	Descrição
Liquidez seca (LS)	$LS = (\text{At. Circ.} - \text{Estoque}) / \text{Passivo circ.}$	Indica capacidade de pagamento a curto prazo sem participação do estoque.
Liquidez corrente (LC)	$LC = \text{At. Circ.} / \text{Passivo Circ.}$	Indica capacidade de pagamento a curto prazo.
Liquidez geral (LG)	$LG = (\text{At. Circ.} + \text{RPL}) / (\text{P. Circ.} + \text{ELP})$	Apresenta a capacidade de pagamento a curto e longo prazo.
Margem bruta (MG)	$MB = \text{Lucro Bruto} / \text{Vendas}$	Relação entre receitas com o lucro bruto.
Margem operacional (MO)	$MO = \text{Lucro Oper.} / \text{Vendas}$	Relação entre as receitas e o lucro operacional.
Margem líquida (ML)	$ML = \text{Lucro Líq.} / \text{Vendas}$	Relação entre as receitas e o lucro líquido.
Endividamento geral (EG)	$EG = (\text{P. Circ.} + \text{P. Não Circ.}) / \text{At. Total}$	Indica a porcentagem dos ativos totais que são financiadas pelos credores.
Composição do endividamento (CE)	$CE = \text{P. Circ.} / (\text{P. circ.} + \text{ELP})$	Indica porcentagem da dívida que a empresa tem a curto prazo.
Imobilização do PL (IPL)	$IPL = \text{At. Perm.} / \text{PL}$	Índice indica a quantidade do patrimônio líquido da empresa que está aplicado no imobilizado da empresa.
Imob. de recursos não corrente (IRNC)	$IRNC = \text{At. Perm.} / \text{PL} + \text{ELP}$	Apresenta o percentual de recursos correntes que a empresa aplicou no ativo permanente
R.O.A	$R.O.A = \text{Lucro Oper.} / \text{At. Total}$	Representa o valor do lucro operacional representa do ativo total
Rentabilidade do ativo (RA)	$RA = \text{L.L} / \text{AT. Total}$	Indica a porcentagem do lucro líquido sobre os investimentos totais
Retorno do PL (RPL)	$RPL = \text{L.L} / \text{PL}$	Mensura o retorno do recurso aplicado na empresa pelos donos.
Indicadores de Mercado		
Lucro por ação (LPA)	$LPA = \text{L.L} / \text{Núm. de Ações}$	Apresenta o lucro por cada ação emitida pela empresa.
Market-of-book (MB)	$MB = \text{Cot. das Ações} / \text{Preço das Ações Patrimoniais}$	Apresenta uma relação entre o preço das ações de mercado e o valor das ações patrimoniais

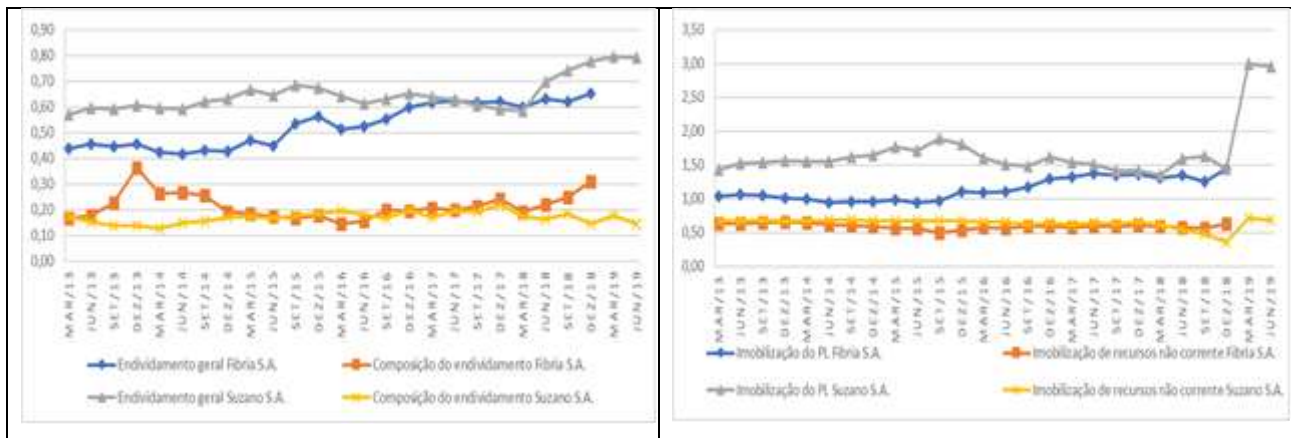
Fonte: ASSAF NETO (2012); GITMAN, 2002.

A partir da construção dos indicadores, foi possível analisar a evolução e principais impactos do processo de reestruturação das empresas Fibria S.A. e Suzano Papel e Celulose S.A.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção são apresentados os dados da pesquisa empírica por meio de análise da evolução dos indicadores contábeis e de mercado das empresas Fibria S.A. e Suzano Papel e Celulose S.A.. Para as análises são considerados os dados trimestrais das duas empresas até o ano de 2018 e, nos dois primeiros trimestres de 2019, os dados são apresentados para a Suzano Papel e Celulose S.A, a qual passou a incorporar os dados da empresa Fibria S.A. Na Figura 01 são apresentados os Indicadores de Estrutura de Capital e Imobilização de Recursos.

Figura 01 – Indicadores de Estrutura de Capital e Imobilização de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

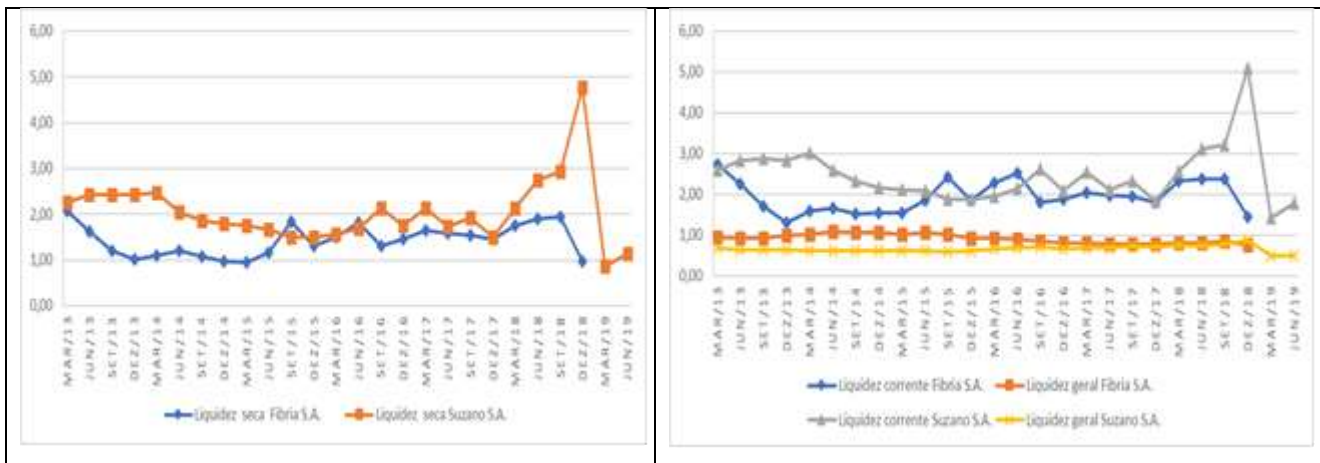
No ano de 2013 a empresa Fibria S.A. apresentava um comprometimento de seus ativos para com capital de terceiros de 44%, neste período a maior parte das fontes de recursos alocadas na empresa eram de longo prazo. No entanto, apesar de no período analisado as dívidas permanecerem no longo prazo, observa-se movimento ascendente do indicador de endividamento geral da empresa Fibria até o último trimestre de 2018, período em que atingiu 0,65.

A empresa Suzano, no primeiro trimestre de 2013 apresenta um índice de 0,57. Nos períodos seguintes, a empresa apresenta evolução positiva, até atingir no terceiro trimestre de 2015 o coeficiente de 0,68. Após esse período o indicador da empresa apresenta-se descendente, reduzindo-se a 0,59 no primeiro trimestre de 2018. Nos períodos seguintes o nível de endividamento da Suzano aumenta, atingindo o coeficiente de 0,78 no último trimestre de 2018, mantendo-se neste montante mesmo após a fusão das empresas. De acordo com os resultados da pesquisa, as dívidas da empresa Suzano em todo o período amostral, também se concentram no longo prazo.

Em relação aos indicadores de imobilização do Capital Próprio é possível observar que para a empresa Suzano o volume do Patrimônio Líquido é insuficiente para financiar os seus ativos fixos em todo o período analisado, enquanto a Fibria passa a alocar recursos de terceiros de longo em seus ativos fixos somente a partir de 2015. É possível perceber ainda, que quando incluídos os recursos não correntes, estes são suficientes para financiar os investimentos perenes das empresas, o que se mostra harmônico com os preceitos da literatura especializada na área.

Na Figura 02 são apresentados os Indicadores de Liquidez das empresas.

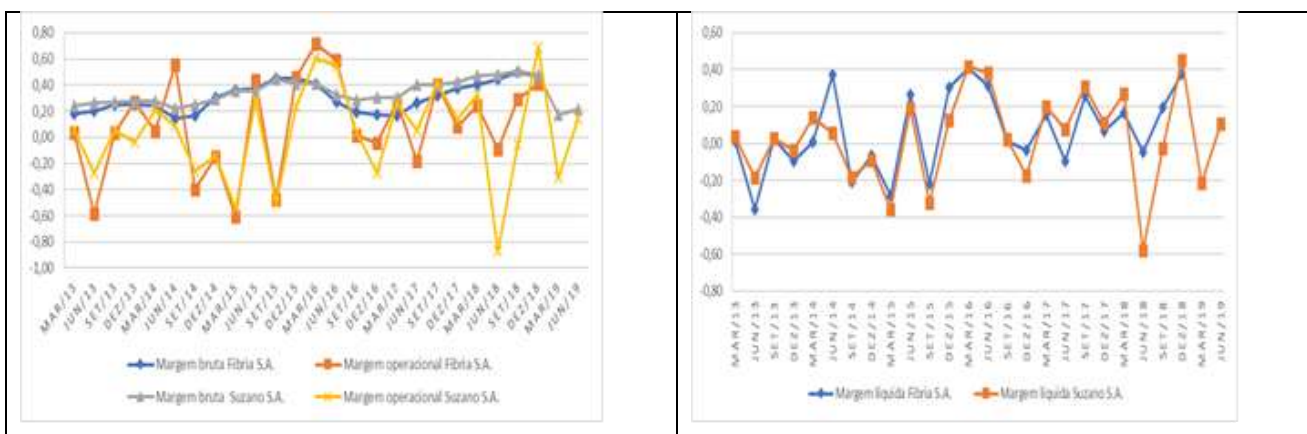
Figura 02 – Indicadores de Liquidez das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os resultados da pesquisas as empresas Fibria e Suzano apresentam elevada capacidade de pagamento de suas dividas de curto prazo, tanto quando considerados os ativos com maior potencialidade de conversibilidade em caixa (liquidez seca), ou quando considerados todos os ativos circulantes (liquidez corrente). No que se refere a capacidade de pagamento de longo prazo, ou liquidez geral, os percentuais das empresas se mostram semelhantes no período analisado. Todavia, em razão do aumento do endividamento de longo prazo de ambas as empresas, os coeficiente de liquidez geral apresentam redução gradativa a partir de 2015. Destaque-se neste cenário o impacto da fusão nos resultados da Suzano, com diminuição mais acentuada deste coeficiente no primeiros trimestres de 2019. Na Figura 03 são apresentados os indicadores relativos a Margens de Lucratividade.

Figura 03 - Indicadores relativos a Margens de Lucratividade

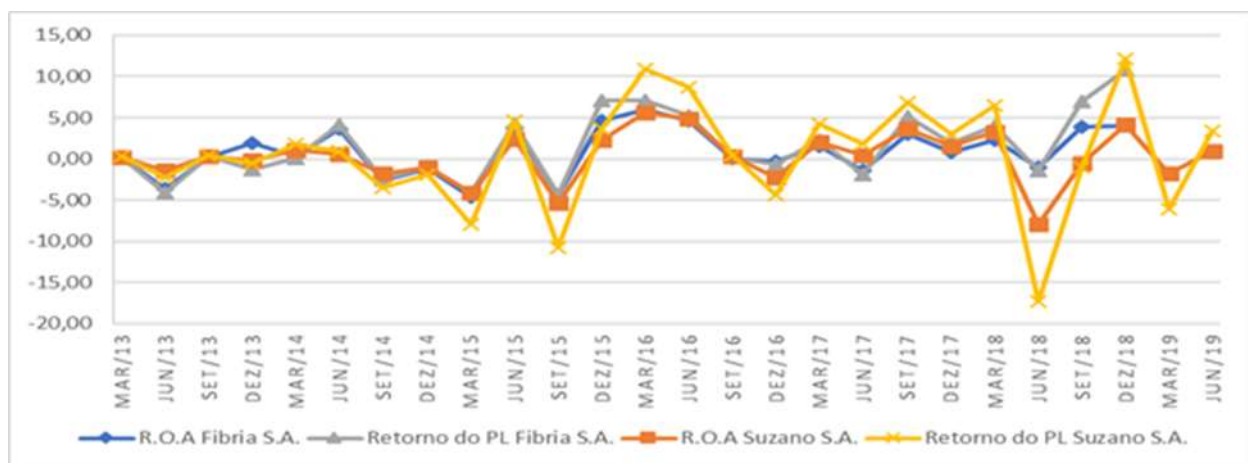


Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Como pode ser observado, as empresas apresentaram um padrão de comportamento semelhante no período analisado, com movimentos de resultados muito próximos de lucro e prejuízos, operacionais e líquidos. Na margem operacional, o menor percentual da empresa Fibria S.A foi em junho de 2013, corresponde a -0,36, por outro lado, o maior foi de 0,41 em março de 2016. Em comparação o menor percentual da empresa Suzano Papel e Celulose S.A ocorreu em junho de 2018, exibindo um índice de -0,58, em contrapartida o maior percentual foi de 0,45 em dezembro de 2018, mesmo após a fusão a oscilação continua a ser registrada.

No indicador de margem líquida, que mostra a relação entre lucro líquido e as variações de ambas as empresas se deslocam para o mesmo sentido, positivamente ou negativamente. Essa oscilação deve-se pelo fato que as empresas registrarem uma alternância de resultados negativos e positivos no final do trimestre. A maior diferença de percentual entre as duas empresas foi em junho de 2018, em que a Fibria S.A registrou -0,04 e a Suzano S.A registrou -0,58. Na Figura 04 são apresentados os indicadores referentes a rentabilidade. Na Figura 04, são mostrados os indicadores de rentabilidade das empresas analisadas.

Figura 04 – indicadores de rentabilidade



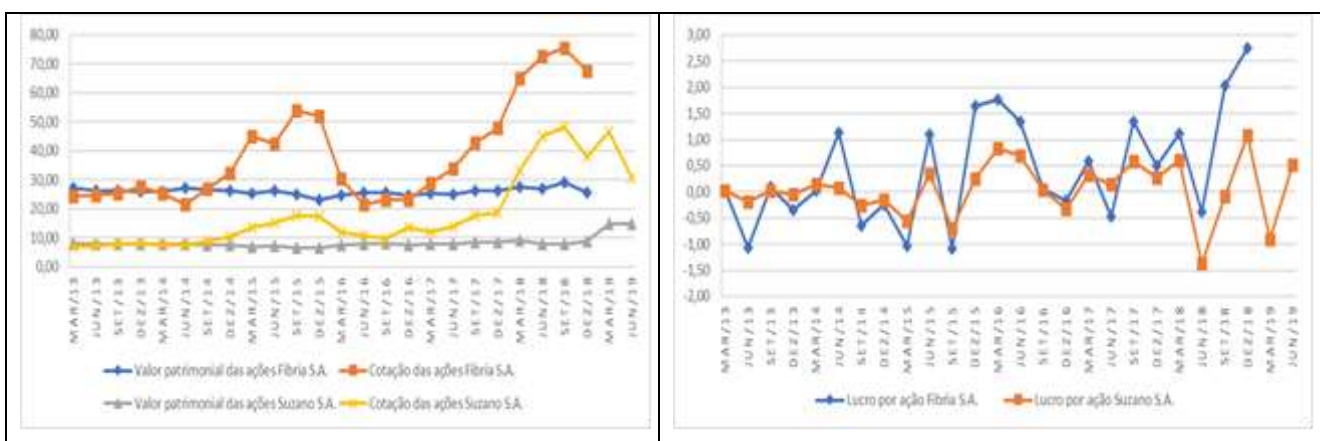
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com a evolução dos indicadores de rentabilidade, a empresa Fibria S.A apresenta o maior retorno o investimento total, em março de 2016, com 6,02%. Em contrapartida a menor porcentagem foi de -4,55, registrada em março de 2015, a partir do prejuízo do exercício. No indicador de retorno do PL o maior índice foi em dezembro de 2018, exibindo um índice de 10,77, o período que trouxe maior retorno do capital próprio, a menor porcentagem registrada foi de -4,35, em setembro de 2015.

Na empresa Suzano Papel e celulose S.A, o indicador do R.O.A, demonstrou a porcentagem mais elevada em março de 2016, de 5,68, a menor em junho de 2018, registrando -7,87, apresentando um retorno negativo. O índice de retorno do PL apresentou o pior desempenho em junho de 2018, o qual foi de -17,28 e em contrapartida o melhor foi registrado em dezembro de 2018, de 12,18. Na Figura 05 são apresentados os indicadores referentes à análise de mercado.

Pode-se observar na Figura 05, os valores de cotação das ações listadas na bolsa e também os valores patrimoniais das empresas. Os valores patrimoniais e de cotação da empresa Fibria S.A são superiores em todos os semestres analisados. Inicialmente os valores de cotação e patrimonial são aproximados, em março de 2013 a empresa Fibria S.A apresentava um valor patrimonial de R\$ 27,37. A empresa Suzano Papel e Celulose S.A apresentava um valor patrimonial de R\$ 8,09, com o valor de cotação de R\$ 6,88.

Figura 05 – Indicadores de Mercado



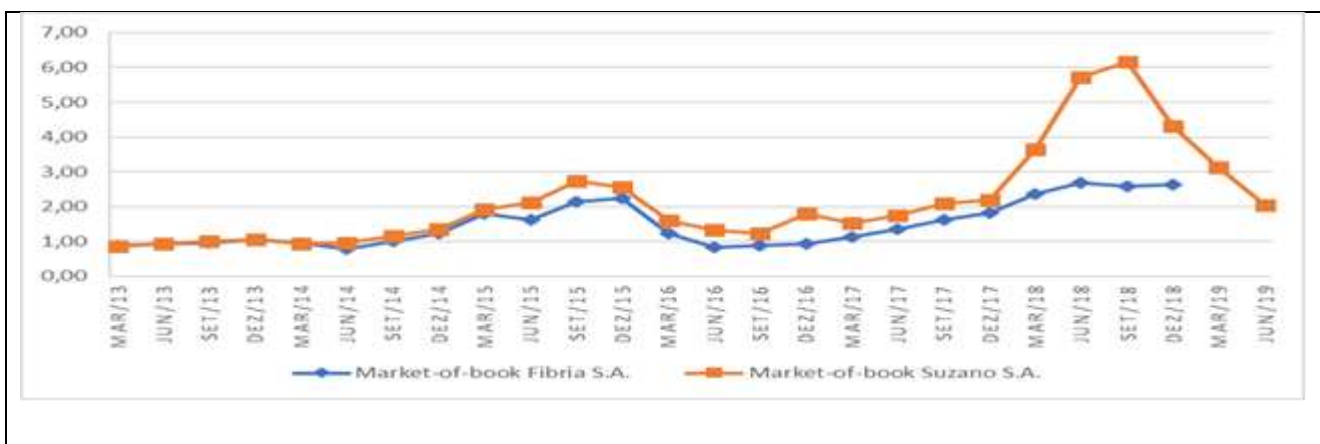
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Analisando os preços das ações com os valores patrimoniais, nota-se que março de 2013 a setembro de 2014 os valores eram semelhantes. A partir de dezembro de 2014 os valores das cotações iniciam uma ascensão em comparação com os valores patrimoniais, chegando ao seu pico em setembro de 2015. Contudo nos semestres seguintes acontece uma queda dos valores de cotação, regressando com os valores próximos dos valores patrimoniais.

Após alguns semestres de estabilidade entre os valores de cotação e patrimoniais, os valores de cotação voltam a subir em março de 2017 e perduram até o último trimestre analisado. A fusão das empresas proporcionou aumento do valor patrimonial em comparação com a Suzano Papel e Celulose S.A, no último trimestre analisado o mercado estava disposto a pagar o dobro do valor da ação em relação ao preço da ação patrimonial.

O lucro por ação exibido na Figura 05 representa o lucro/prejuízo do período dividido pela quantidade de ações da empresa. O maior lucro apresentado pela Fibria S.A foi em dezembro de 2018 o qual foi de R\$ 2,75. Na empresa Suzano S.A o melhor lucro ocorreu em dezembro de 2018, de R\$ 1,07. Em março de 2019, foi apresentado o primeiro demonstrativo contábil após a fusão, o resultado ficou negativado à R\$ 0,90, no próximo trimestre o resultado ficou positivo em R\$ 0,51. A Figura 06 exhibe o indicador *Market-of-book* das empresas.

Figura 06 – Market-of-book.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O indicador *Market of book* indica a relação do preço das ações com o valor patrimonial das ações, exibindo o montante que o mercado está disposto a pagar em relação ao valor patrimonial. Nos primeiros trimestres analisados, nota-se que o indicador ficou próximo de 1, ou seja, os preços das ações no mercado estavam próximas ao valor reconhecido contabilmente. A partir de setembro de 2014 o indicador começou a aumentar, da empresa Fibria S.A chegou a 2,25 e da Suzano Papel e Celulose S.A 2,72. Nos meses subsequentes houve uma redução no indicador retornando próximo de 1, nos trimestres seguintes o indicador demonstra uma estabilidade. No período de dezembro de 2017 o indicador da empresa Suzano Papel e Celulose S.A obteve um aumento, chegando próximo dos 6, contudo teve um declínio em dois trimestres, com isso o indicador voltou para próximo do 2. Nota-se que o aumento se deve ao fato das notícias publicadas nos jornais, pois a expectativa de gerar sinergias eram altas, movimentando o mercado por meio das especulações.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar os indicadores das empresas Fibria S.A e Suzano Papel e Celulose S.A. que optaram por realizar reestruturação societária. As empresas analisadas fazem parte do setor da celulose, ambas são de nível mundial e líderes do setor no Brasil. A pesquisa buscou por meio da

aplicação de indicadores contábeis e de mercado, analisar a evolução e impactos nos resultados da empresa Suzano S.A após o processo de fusão. Por meio das análises, foi possível detectar que as empresas apresentaram resultados assemelhados no período analisado, tanto de estrutura de capital ou endividamento, liquidez e rentabilidade.

O indicador *Market of book*, expôs um aumento no índice após o início da divulgação de notícias sobre uma possível reestruturação entre as empresas. Este fato permite conjecturar um movimento especulatório neste período, haja vista que o valor de mercado da empresa Suzano chegou a valer 6 vezes mais que o valor patrimonial da empresa. Entretanto o valor de mercado não conseguiu se manter em alta por vários períodos, antes da reestruturação o índice havia chego em 4,32 e mesmo após a reestruturação o índice do *Market of book* continuou a apresentar redução. Observa-se que no último trimestre analisado o índice estava em 2, ou seja, o valor de mercado é o dobro do valor patrimonial, também se nota que o valor das ações patrimoniais permaneceu constante em todos os trimestres analisados antes do processo de reestruturação, apresentando aumento no valor do mercado após a reestruturação.

Os resultados da pesquisa encontram-se limitados a metodologia de análise e as empresas investigadas. Para futuras pesquisas sugere-se a aplicação de estudos de eventos, a fim de investigar de forma mais aprofundada os impactos dos anúncios de fusão, sobre o preço de mercado das empresas analisadas.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Darlan. Suzano terá 46,6 nova companhia após fusão com a Fibria. G1. [s. l.], p. 1-1. maio 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/suzano-tera-466-apos-fusao-com-a-fibria.ghtml>>. Acesso em: 13 maio 2018.
- ARAÚJO, Dhieciane de Sousa; et al. Avaliação da Produtividade Geral em Serviço: Um Estudo em um estabelecimento do Ramo Alimentício em Quixadá/CE. In: Mostra Científica Interdisciplinar do Curso de Administração. Quixadá – CE. 2018.
- ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Fundamentos de administração financeira. Editora Atlas SA, 2017.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. Princípios de Finanças Corporativas-10. Porto Alegre. AMGH, 2010.
- CASTRO, Kleber Pacheco de et al. Análise Da Fusão Azul-Trip Sob A Ótica Dos Ganhos De Eficiência. In: Anais do XLIV Encontro Nacional de Economia ANPEC-Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. V 2. Harbra, 2002.
- GONÇALVES, E. Desenvolvimento alternativo de celulose fibra longa na fabricação de papel de baixa gramatura, 2017.
- LEAL, Lennilton Viana; MARTINEZ, Antonio Lopo. Conformidade Contábil-Fiscal e Gerenciamento de Resultados Contábeis no Brasil. Race, v. 18, n. 1, p. 9-30, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. DOS; IUDÍCIBUS, S. DE. Manual de Contabilidade Societária, editora atlas, FEA/USP. 2013.
- MELO, R. G. C. et al. Reestruturação Societária e Planejamento Tributário: Um Caso Prático na Cidade de Teófilo Otoni – MG. RAGC, v.4, n.15, p.123-141, 2016.
- PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 5, 2012.
- SANTOS, P.H.O. Defesa da Concorrência no Setor de Telecomunicações: O Caso Vivo e GVT. Universidade de Brasília – UNB, Brasília. 2016.

SILVA, L. F. D; RUSSO, R. D. F. S. M; OLIVEIRA, P. S. G. D. Quantitativa ou Qualitativa? Um Alinhamento entre Pesquisa, Pesquisador e Achados em Pesquisas Sociais. Revista PRETEXTO, v. 19, n. 4, p. 30-45, 2018.

OLIVEIRA, Allison Bezerra; PEREIRA, Jesus Marmanillo; NASCIMENTO, Amanda Araújo. Cadeia produtiva de papel e celulose e transformações recentes no sudoeste Maranhense. InterEspaço Revista de Geografia e Interdisciplinaridade, v. 4, n. 12, p. 135-154, 2018.

TOIGO, Leandro Augusto; HEIN, Nelson. Desempenho das companhias Pós-Fusões e Aquisições mensurado pelos filtros de Graham. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 16, n. 49, p. 34-50, 2017.

CASTRO, K. P. D; SILVA, L. H. S. E; MARINHO, Alexandre. Análise da fusão Azul-Trip sob a ótica dos ganhos de eficiência. Revista de Economia Contemporânea, v. 23, n. 1, p. 1-33, 2019.

TEIXEIRA, Renato Francisco dos Santos. Reestruturação de empresas: A criação de valor através das Fusões e Aquisições - Um estudo de caso da Fusão Zon/Optimus. Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto Escola Superior de Estudos Industriais e de gestão, 84 f., Lisboa, Portugal. 2016.

PIMENTA, Sara João. Fusões e Aquisições como forma de Planeamento Tributário: As Reorganizações Societárias como forma de elisão fiscal. Dissertação De Mestrado em Direito Empresarial, Universidade Católica Portuguesa – Lisboa, 2017.

Capítulo 3



10.37423/210403758

VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS DE FRANCHISING: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DO FRANQUEADO

Fabiana Giusti de Mello

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO



Resumo: O presente trabalho tem como objetivo estudar a efetivação do sistema de *franchising*. Para tanto, faz-se necessária, além do empreendedorismo, a união de três elementos fundamentais: a franquia empresarial, o franqueador e o franqueado. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso, associado ao direito de distribuição exclusiva dos produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. Do mesmo modo, buscou-se, através do levantamento de dados de quatro franquias localizadas em Passo Fundo, avaliar os principais aspectos desse tipo de negócio, bem como as vantagens e desvantagens oferecidas ao franqueador e ao franqueado quando donos de uma rede ou unidade de franquia.

Palavras-chave: *Franchising*. Empreendedorismo. Franqueado. Franqueador.

1 INTRODUÇÃO

A inserção no mercado empresarial torna-se cada vez mais complexa, exigindo do “candidato” a empresário muito mais do que experiência e qualificação profissional. O consumidor atual é exigente, astuto e muito bem informado acerca dos produtos que consome. Por isso, ao investir em um negócio, independente do ramo em que pretenda atuar, o empreendedor deverá conhecer amplamente o artigo que irá comercializar e, principalmente, a aceitação desse produto no mercado. Além disso, o futuro empresário deve ter ciência de que, mesmo com todas as precauções necessárias, o sucesso da empresa não é garantido.

Contudo, os riscos do aprendizado em um novo negócio podem ser minimizados por meio da adesão a um sistema de *franchising*, ou seja, sistema de distribuição e comercialização envolvendo vários produtos, serviços ou tecnologias. Também, de maneira esporádica, poderá vir a ser a combinação de todos esses elementos.

A observação técnica do sistema de *franchising* leva a crer que não se trata de um negócio ou uma indústria, mas sim um método de condução de tais negócios. Além disso, o *franchising* pode ser definido ainda como um meio estratégico utilizado para distribuição de bens e serviços, através do qual uma empresa cede o direito de uso de seu nome, logotipo e tecnologia.

Para que ocorra a efetivação do sistema de *franchising* é necessária à união de três elementos fundamentais: a franquia empresarial, o franqueador e o franqueado. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso, associado ao direito de distribuição exclusiva dos produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. O franqueador, por sua vez, é a pessoa física ou jurídica que concede e vende a franquia ao franqueado. Ele dará suporte na instalação, divulgação e operação do negócio, e oferece, mediante contrato, o uso de seu *know-how* e, sobretudo, de uma marca estabelecida, capaz de atrair uma boa clientela.

Franqueado é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia. É o sujeito que adquire os direitos de operar, utilizando a marca de outra empresa, seguindo o padrão de funcionamento preestabelecido por ela. Cabe a ele manter “o olho de dono” na unidade franqueada, além, é claro, de fazer os investimentos iniciais para instalação da unidade franqueada, até que esta atinja o *break even* – o ponto de equilíbrio, no qual se igualam receitas e despesas – e se torne auto-sustentável (SILVA, 2008).

Portanto, o que incentiva o sistema de *franchising* no Brasil e no mundo é o encontro de interesses entre o franqueador e o franqueado. Tal conjuntura vem expandindo empresas já consolidadas (as franqueadoras), desenvolvendo o espírito empreendedor em muitas novas pequenas empresas (as unidades franqueadas), e gerando os empregos e o pagamento de impostos que o país precisa.

Assim, a proposta do estudo ora desenvolvido é demonstrar quais os principais aspectos referentes ao empreendimento de franquia em Passo Fundo, evidenciando as vantagens e desvantagens desse negócio empresarial tão em voga nas mais diversificadas regiões de todo o mundo.

A qualidade e a profissionalização dos negócios franqueados fizeram com que o sistema de *franchising* assumisse uma posição de destaque na economia nacional, traduzindo o espírito empreendedor do brasileiro.

Existem no país inúmeras marcas de redes em operação incluindo as estrangeiras. Existem também, marcas brasileiras muito bem sucedidas, que estão expandindo suas franquias no exterior e com isso consolidando sua posição no mercado internacional, como será demonstrado.

O referido sistema gera milhares de empregos em diversos lugares do país. Porém, há que se frisar que o *franchising*, como qualquer outra atividade econômica, é um sistema que somente avança quando todas as partes envolvidas são beneficiadas, incluindo fornecedores e principalmente consumidores.

A franquia é vista como uma opção interessante, desde que o empreendedor esteja suficientemente informado sobre todas as vantagens e desvantagens do negócio. Para que uma franquia prospere a mesma deve estar condicionada aos padrões pré-estabelecidos, normas rígidas, supervisão do franqueador, entre outros fatores.

Em tempos remotos, o setor de *fast-food* era pouco conhecido no Brasil, sendo propagado e muito utilizado pelos americanos (o *franchising* Mc Donald's, conhecido mundialmente como a maior rede de *fast-food*, surgiu nos EUA) os quais, em razão da rotina diária e do pouco tempo para as refeições, encontraram nos lanches rápidos um meio de se alimentarem em apenas alguns minutos. Modernamente, pode-se dizer que os brasileiros são adeptos do *fast-food*, que, por sua vez, vem sendo considerado a grande tendência entre os segmentos de franquias. O setor de *fast-food* se destaca nas vendas da indústria brasileira de alimentação, demonstrando que o lanche rápido se tornou um hábito entre a população.

A fim de melhor evidenciar tais assertivas, bem como demonstrar os benefícios que a franquia traz aos seus participantes, a pesquisa pretende responder o seguinte problema:

Como a estratégia cooperativa de *franchising* auxilia na competitividade?

1.2 OBJETIVOS

Apresentam-se aqui os objetivos que servirão de base para a consistência da pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a estratégia cooperativa de *franchising*, no setor de alimentação e idiomas no município de Passo Fundo.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os aspectos que levam empreendedores a optarem pela estratégia de *franchising*;
- b) Apresentar as capacidades empreendedoras do franqueado e do franqueador;
- c) Identificar as estratégias utilizadas para capacitar e qualificar o empreendedor;
- d) Analisar as vantagens do franqueado e do franqueador ao empreenderem a estratégia cooperativa de *franchising*;
- e) Identificar os riscos da franquia;
- f) Identificar as desvantagens do franqueado e do franqueador na estratégia cooperativa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de *franchising* ajuda milhares de empreendedores a realizar seus sonhos, de serem donos de um negócio. Nesse sentido, as franquias tornaram-se importante opção de investimento, pois o conceito do negócio planejado é previamente testado e está sendo aprovado no mercado, então para abrir um negócio não é necessário somente vontade, tem uma série de fatores que devem ser analisados, para que o empreendimento seja bem sucedido, já a franquia tem esses fatores analisados pelo franqueador e franqueado a seguir podemos analisar esses aspectos.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreender é compreender. É saber avaliar as necessidades do mercado. É realizar desejos e aspirações do consumidor. É arriscar, mas ao mesmo tempo, é planejar. Grandes empresas são formadas a partir de grandes empreendedores, pessoas qualificadas e competentes, mas acima de

tudo, pessoas audaciosas, que se permite sonhar alto, mas que acreditam que seus sonhos um dia serão reais.

Na concepção de Leite (1991, p. 129):

O empreendedor nato é aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidades de mercado, busca tanto atender ao consumidor em seus desejos de novos produtos, quanto satisfazer as suas necessidades de realização profissional. Em suma, o empreendedor é um líder, é aquele que faz as coisas acontecerem, desde uma idéia intangível, transformando-a em produto tangível. Um bom negócio é aquele que satisfaz aos desejos do consumidor e do empreendedor completamente, a imaginação e a criatividade irão torná-lo um empreendedor, desde que sua vontade de realizar sonhos e pôr em prática idéias novas seja mais forte que as dificuldades encontradas pelo caminho.

Os indivíduos são atraídos para o empreendimento por incentivos poderosos, ou recompensas (Figura 1). Essas recompensas podem ser agrupadas, visando à simplicidade, em três categorias básicas: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

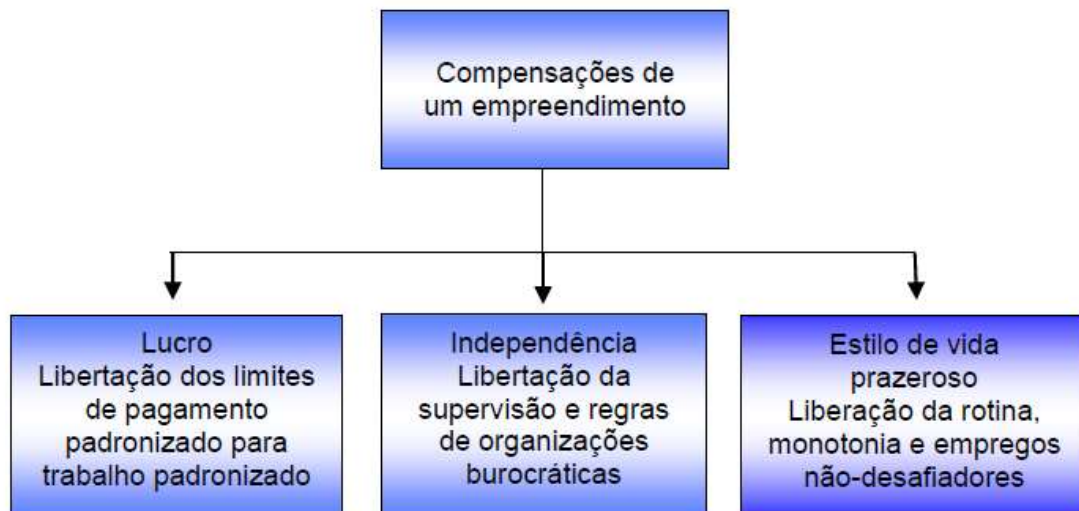


Figura 1. Incentivos para empreender.

Fonte: Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 7).

O retorno financeiro de um negócio deve compensar o proprietário, uma vez que este investe seu tempo pessoal nos negócios antes mesmo dos “lucros” objetivados.

O empreendedor sempre estará pré-disposto a riscos, os quais, em consonância com Leite (1991) deverão ser calculados, isto é, planejados de acordo com os investimentos, a partir de técnicas e cenários econômicos disponíveis. Isso lhe fornece a possibilidade de prever o futuro, antes de aventurar-se em um novo negócio, mas, outros empresários têm somente espírito empreendedor, e

não tem preparo anterior, a ausência dessas condições aumenta os riscos de fracasso, esses fracassos são atribuídos também à falta de planejamento, ao despreparo pessoal e a fatores externos.

Acerca do assunto ponderam Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 6) que:

Os empreendedores esperam um retorno que não só os compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os recompensará bem pelos riscos e pela iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios. Não é de surpreender, que o incentivo de lucro seja um motivador mais poderoso para alguns empreendedores que para outros.

De acordo com os autores, os empreendedores incitam o desenvolvimento econômico, sendo reconhecidos como seres ousados que assumem riscos necessários em uma economia produtiva. Em um sistema privado, qualquer indivíduo é livre para iniciar negócios por conta própria.

É comum ouvir falar em pessoas que, ao perceberem o sucesso de outros em seus negócios próprios, ou mesmo por incapacidade de serem empregados, gerando riqueza para outras pessoas, fazem do empreendedorismo uma opção profissional. Cada vez mais pessoas deixam espontaneamente os seus empregos para investirem em seu negócio próprio.

A liberdade para trabalhar de forma independente é uma grande compensação no que se reporta ao empreendimento. O desejo de independência de empreendedor é evidente nas experiências de empreendedores que saem de grandes corporações e então dirigem suas próprias empresas como divisões de tais. Evidentemente, a independência não garante uma vida fácil, pois a maioria dos empreendedores trabalha muito durante longas horas. Mas eles têm a satisfação de tomar suas próprias decisões dentro de restrições impostas por fatores econômicos e por outros fatores.

Para Drucker (1987, pg. 28):

[...] o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, não provoca a mudança por si mesmo, mas isso define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade, e o empreendimento é uma prática extremamente arriscada. Os empreendedores inovam, e essa inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas.

Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos. O empreendedor tem um novo olhar sobre o mundo à medida que presencia a evolução. Valoriza suas experiências, valoriza seu valor, tomando decisões e decisões acertadas. Abre novas trilhas, explora novos conhecimentos, define objetivos e dá o primeiro passo.

A capacidade empreendedora, afirma Stevenson *apud* Birley; Muzyka (2001), não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica, é sim, um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial, é uma abordagem a administração que define a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem a mão. Conforme descrevem os autores, a capacidade empreendedora pode ser identificada por seis dimensões críticas: orientação estratégica; comprometimento com a oportunidade; comprometimento com a oportunidade; comprometimento dos recursos; controle dos recursos; estrutura administrativa e filosofia das recompensas.

Acerca do assunto, disciplinam Longenecker; Moore; Petty, (1997, p. 115):

O empreendedor que entra em um acordo de franquia adquire de usar a marca registrada do franqueador anunciada em âmbito nacional, ou o nome da marca. Isso serve para identificar o empreendimento local com o produto ou serviço amplamente reconhecido. Eventualmente, o valor da identificação do produto difere com o tipo de produto e a extensão em que recebeu vasta promoção. Em qualquer caso, o franqueador mantém o valor de seu nome por meio de propaganda e promoção contínuas.

Com muita freqüência os empreendedores relatam sua satisfação pessoal em serem donos de seus próprios negócios, que para alguns se trata de uma forma de entretenimento. Em conformidade com Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 8) esse prazer “[...] pode derivar da independência descrita anteriormente, mas parte dele aparentemente também vem da natureza peculiar da atividade, do papel do empreendedor nos negócios e das oportunidades do empreendedor em prestar”.

Um empreendedor de verdade tem senso de organização, isto é, capacidade de utilizar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis; deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento certo, deve ser um líder, deve ter muito talento para transformar simples idéias em negócios efetivos, ser independente. O empreendedor, portanto tem tino empresarial e sabe abrir seus caminhos para o sucesso e para a materialização dos seus sonhos.

Num primeiro momento, logo no início de seu negócio, é comum o empreendedor encontrar alguns obstáculos, considerados por Leite (1991, p. 132) como:

[...] barreiras intransponíveis de ordem jurídica, econômica e financeira, para as quais não existem recursos disponíveis em quantidades, necessários a consecução de seus objetivos, o planejamento através de modelos no papel pode revelar ao futuro empreendedor que ele idealizou um projeto irreal e que talvez seja melhor desistir antes que amargar um fracasso depois.

. Assim, o empreendedor deve estar ciente de que não será fácil inserir-se no mercado em que pretende atuar, devendo ser perseverante e não desistir nos primeiros percalços que encontrar em seu caminho. Deve sonhar com o possível e concretizar esses sonhos.

Para Maximiano (2006), o empreendedor, em essência é a pessoa que tem capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Também são otimistas e tem a visão do sucesso em vez de imaginar e temer possíveis fracassos. Ao enfrentar obstáculos eles o fazem decididamente, buscando resolver problemas e alcançar resultados positivos. São pessoas que preferem depender de sua própria capacidade de enfrentar incertezas do que trabalhar para os outros. Gostam de buscar autonomia, de manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores e de expressar confiança em sua capacidade de completar tarefas difíceis e de enfrentar desafios.

Drucker (1987) cita como exemplo de empreendimento o McDonald's, pois seu produto final vinha sendo produzido por qualquer restaurante americano decente há anos, entretanto ao aplicar conceitos de administração e técnicas gerenciais, padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, baseando o treinamento de seu pessoal na análise do trabalho a ser feito, e a partir daí não somente elevou drasticamente o rendimento dos recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor, isso é empreendimento.

Reconhecidamente, todas as pequenas empresas novas têm muitos pontos em comum, entretanto, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam e transformam valores (DRUCKER, 1987, p. 29).

Além disso, conforme o SEBRAE (1994), o empreendedor por definição tem que assumir riscos e seu sucesso depende de sua capacidade de conviver com o risco e sobreviver a ele, tem que estar sempre atento e capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece. O conhecimento do ramo em que o empresário pretende atuar é o fator primordial para o sucesso de um negócio.

Uma pessoa empreendedora é capaz de identificar negócios e oportunidades. Tem capacidade e visão do ambiente de mercado, sendo altamente persuasivo com pessoas, colocando suas idéias e propondo o crescimento financeiro de seu produto. A pessoa precisa estar pronta para assumir os riscos do negócio e aprender com os erros cometidos, pois eles são presenciais na vida do empreendedor, porém cabe ao mesmo fazer dos erros, acertos futuros. Ele busca ser profundo conhecedor de seu

produto/serviço, facilitando assim a explanação e crescimento de suas idéias. A pessoa tem que ser capaz de usar todas essas habilidades em favor de seu aperfeiçoamento empresarial.

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negocio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor (DORNELAS, 2005):

- Iniciativa para criar um novo negocio e paixão que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

A orientação estratégica descreve os fatores que impedem a formulação estratégia de uma empresa, a abordagem do administrador reconhece a necessidade de examinar o ambiente em busca das oportunidades, mas ainda é limitada pela concentração do guardião em recursos, a orientação empreendedora dá ênfase a oportunidade.

Outra característica observada nos empreendedores, na concepção de Birley; Muzka (2001) é o comprometimento de recursos em múltiplos estágios com um comprometimento mínimo em todos os estágios ou ponto de decisões. O empreendedor tenta maximizar a criação de valor minimizando o conjunto de recursos, o que significa aceitar maiores riscos. Os empreendedores aprendem a usar bem os recursos de outras pessoas e decidir ao longo do tempo quais são os recursos que precisam ser incorporados. Somente nos sistemas em que o relacionamento com os recursos é baseado na detenção ou emprego é que os recursos podem ser ordenados de forma hierárquica.

Para Dornelas (2005), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades. É a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso. O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

A conscientização do empreendedorismo consiste em mostrar à pessoa candidata o processo de conhecimento de capitalização para se ter o negócio previsto. A pessoa deve procurar formar uma cultura empreendedora primeiramente dentro dela, ele de posse desta formação fazer uma auto-análise, despertando-a para a sua função de pessoa executora na transformação de conhecimento em riquezas para a sociedade, para comércio e principalmente para ele.

Uma das principais tarefas do empreendedor é estruturar o sistema de operações, que transforma os recursos em produtos e serviços. Isso significa organizar, entre outros fatores de produção: o local físico da empresa, a seqüência dos processos de transformação, as máquinas, equipamentos e pessoas, o armazenamento, a distribuição e o suprimento de matérias-primas e componentes. Os empreendedores de sucesso são diferentes: estão sempre atrás de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre a volta deles. São curiosos e questionadores, não aceitando a primeira explicação dada para os fatos ocorridos.

Para Drucker (1987), um indivíduo que identifica oportunidades e para explorá-las toma iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária na empresa, comprometendo-se pessoalmente com o resultado.

Pode-se perceber que o empreendedorismo é definido como uma forma abrangente e pode ser aplicado a diversos tipos de organização, incluindo empresas já estabelecidas. Os vários aspectos que envolvem o processo empreendedor – a análise de oportunidade, a equipe empreendedora e os recursos para o desenvolvimento do negócio – são analisados à luz do empreendedorismo corporativo.

Finalmente, as empresas empreendedoras diferem das administradas gerencialmente na sua filosofia com relação a recompensas e remuneração, as organizações empreendedoras tem foco claro sobre a criação de valor, as empresas administradas mais de acordo com o modelo do gerente se dedicam com menor freqüência à maximização e distribuição do valor. A se desenvolver uma teoria comportamental da capacidade empreendedora, fica claro que ela é definida por algo que vai além de um mero conjunto de características individuais e é diferente de uma função econômica (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

2.2 FRANCHISING

O desejo de ser o próprio patrão sem correr os riscos do aprendizado em um novo negócio pode ser satisfeito por meio da adesão a um sistema de franquia de produtos ou serviços.

A expressão usada pelos americanos, *franchising* tem origem na língua francesa. Em francês arcaico *franc* significava a outorgação de um privilégio. Na Idade Média, os moradores de uma cidade *franche* ou *franchise* tinham o privilégio e autorização para livre circulação de pessoas e bens, abolindo o estado de servidão. Essa prática desapareceu no fim da Idade Média, mas com a necessidade de

criação de um novo sistema de distribuição esta expressão ressurgiu depois da Segunda Guerra Mundial, em 1950, quando milhares de ex-combatentes que voltaram para Estados Unidos realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios (DIUNA, 2000 *apud* JUNIOR).

Para Franklin *et al.* (2005), a franquia surgiu como um modo de desenvolvimento comercial e de distribuição, fundamentada na integração parcial, em uma instituição econômica padronizada, de empresários independentes que adquiriam de uma empresa precursora, mediante a devida remuneração, o privilégio da exploração local de seu sistema de comercialização. A *Internacional Franchise Association* define *franchising* como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimentos do franqueador é fornecido ao franqueado.

Conforme visto, *franchising* é uma forma sistematizada de se distribuir e comercializar diferentes produtos ou serviços, nos mais diversificados ramos de negócios. Para existir de fato e de direito, o sistema de franquia necessita de dois sujeitos participantes: o franqueador e o franqueado, constituindo-se, assim, a franquia.

Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa a diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual. Numa definição formal uma franquia “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, pg.380).

Pode-se observar que o sistema de franquia tem apresentado uma tendência ao crescimento em vários segmentos. A certeza de que a franquia trará segurança e estabilidade ao crescimento das empresas franqueadas fundamenta-se no fato de que o sistema foi teorizado e testado empiricamente pela empresa franqueadora. Esta terá como respaldo o tempo de atuação em um determinado mercado e a exploração do mesmo (Pamplona, 1999). Por esta razão, alguns empresários vêem franquia à possibilidade de explorar diversos mercados de forma rápida, uma vez que o sistema de certa forma possui certo “sucesso” e reconhecimento (*apud* MUÑOZ e QUINTELLA).

Para definir o que é *franchising*, é necessário padronizar os termos utilizados para interpretá-los adequadamente, a fim de se obter melhor a compreensão de modo geral.

- a) **Franchising:** significa o ato de franquear, é um sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos, conforme termos e condições pré-estabelecidos, durante certo período de tempo, e numa área ou região específica (PLÁ, 2001). *Franchising* é um método ou estratégia

para comercialização e distribuição de produtos e serviços que uma organização denominada franqueador utiliza como um canal de marketing para interagir com o mercado através dos franqueados (FRANKLIN *et al.* 2005).

- b) **Franqueador:** é aquele que detém a marca e o *know-how*, comercialização de produto e que cede através de um contrato os direitos de uso, fornecendo assistência técnica-operacional e administrativa na organização e gerenciamento do negócio (LEITE, 1991). Franqueador pessoa jurídica que desenvolve e promove constantemente o negócio, detém a marca e concede a franquia a terceiros os franqueados, autorizando o uso da marca, conhecimentos e sistemas que desenvolveu (FRANKLIN *et al.* 2005).
- c) **Franqueado:** é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia, aquele que recebe a licença ou a concessão do direito de uso da marca (PLÁ, 2001). Franqueado é aquele que adquire a franquia, a concessão para implantar, operar e administrar o negócio, comercializando os produtos e serviços autorizados pelo franqueador (FRANKLIN *et al.* 2005).
- d) **Franquia:** denomina o sistema como um todo. Utiliza-se a franquia para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado (MENDEZ, 1991).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 258), o franqueador dá suporte na instalação, divulgação e operação do negócio, e oferece, mediante contrato, o uso de seu *know-how* e, sobretudo, de uma marca estabelecida, capaz de atrair uma boa clientela. Ao franqueado, em contrapartida, cabe observar sempre a unidade franqueada fazendo os investimentos iniciais para instalação de sua unidade, até que esta atinja o ponto de equilíbrio, no qual se igualam receitas e despesas, se tornando auto-sustentável.

Essa união de interesses impulsiona o sistema de *franchising* no Brasil e no mundo, expandindo empresas já consolidadas (as franqueadoras), desenvolvendo o espírito empreendedor em muitas novas pequenas empresas (as unidades franqueadas), e gerando os empregos e o pagamento de impostos que o nosso país tanto precisa.

[...] o *franchising* é uma estratégia cooperativa de nível corporativo onde baseia-se numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre franqueado e franqueador, essas relações são vistas como parcerias empreendedoras, onde as partes trabalham juntas para encontrar novas oportunidades estratégicas, um controle centralizado e facilitam a transferência de conhecimento sem significativos investimentos de capitais representando menos riscos e a marca é a mais eficiente vantagem competitiva, por isso que o *franchising* é uma estratégia comum usada pelas redes de *fast-food*.

O *franchising* conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem gastar grandes investimentos e o sonho dos que desejam ter um negócio próprio com riscos minimizados.

Conforme Plá (2001) uma das grandes alavancas de uma franquia é a parceria entre franqueador e uma série de fornecedores, quando essas parcerias são de longo prazo e trazem benefícios para os dois lados são chamados de alianças estratégicas. As grandes alianças são aquelas com as quais a franquia, em função do seu porte e prestígio, obtém condições de preço e prazo de pagamento melhores que as de seus concorrentes e se restringem ao fornecimento de matéria-prima.

No que diz respeito ao sistema *franchising* os autores lecionam que:

Franchising é um sistema de marketing envolvendo um contrato legal de duas partes, pelo qual uma parte (o franqueado) recebe o privilégio de conduzir negócios como um proprietário individual, mas é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte (franqueador). O acordo legal é conhecido como contrato de franquia e os privilégios que este são chamados de franquia (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, pg. 107).

As franquias são um dos principais meios de crescimentos de algumas empresas, pois o *franchising* ajuda as empresas a crescerem mais rapidamente e a construírem suas marcas, mas isso se elas controlarem de perto a qualidade das operações de suas franquias. “O *franchising* contribuiu para o desenvolvimento de muitas e pequenas empresas de sucesso” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, pg. 124).

O contrato de franquia exerce hoje uma função sócio-econômica sem igual em todo o mundo, especialmente em países subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil. Ele auxilia no aprimoramento de setores como, por exemplo, o *fast-food*, trazendo novas formas de comercialização dos produtos, técnica de vendas, entre outros benefícios.

A literatura especializada conceitua o sistema *franchising* como método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais, uma franqueadora, outra franqueada – por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de siglas, símbolos, marca de fábrica, de comércio ou serviços, bem como de um *know-how* específico, coloca a disposição da segunda o direito de utilizar mediante retorno financeiro ou obtendo qualquer outra vantagem, um pacote de produtos ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-los necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com

maior impacto no mercado em que atua e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial da empresas envolvidas (MENDEZ, 1991).

É por meio do planejamento estratégico que a empresa desenvolve e mantém uma adequação entre objetivos, experiências e recursos de uma empresa franqueadora e suas oportunidades no mercado, seu propósito é modelar os negócios com o objetivo de crescimento e lucro. O planejamento estratégico viabiliza a compreensão da conjuntura mercadológica e a situação da empresa, além de projetar cenários e desenvolver estratégias para adequar a franquia os novos panoramas, o que acaba por permitir o aproveitamento das oportunidades, a minimização das ameaças, a potencialização das suas forças e a proteção de suas vulnerabilidades. Para ser completo, o plano estratégico precisa conter uma análise criteriosa dos pontos fortes e fracos da empresa franqueadora, assim como das oportunidades e ameaças do negócio (PLÁ, 2001, pg. 39).

O sistema de planejamento estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

Nesses termos, o *franchising* pode ser visto como “[...] uma estratégia em que uma empresa (o franqueador) usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com associados (os franqueados)” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 258).

O que caracteriza principalmente a franquia é a independência do franqueado, ou seja, a sua autonomia econômica e jurídica, integrando ele a rede de distribuição dos produtos, mas não participando da empresa distribuidora. Essa autonomia é relativa, aparece como absoluta no sentido de franqueador e franqueado serem pessoas distintas, cada uma respondendo pelos atos que pratica. No entanto, as relações que ligam o franqueador ao franqueado são tão íntimas que muitas regras são impostas a esse pelo franqueador, restringindo o seu campo de ação (MARTINS, 1999).

No entendimento de Leite (1991, p. 19):

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada como estratégia de crescimento e organização de mercado, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa, destina-se a toda e qualquer pessoa que esteja interessada em utilizá-lo como consagrado do espírito empreendedor, como o objetivo de criar uma alternativa de novos negócios.

Plá (2001) estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira. Explica que o *franchising* é um sistema

de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços, e é considerado um método seguro e eficaz, tanto para a empresa que deseja ampliar operações com baixo investimento quanto para a pessoa que sonha ser dona de ser próprio negócio. O sistema está evoluindo cada vez mais e sendo o mais utilizado nas organizações varejistas atualmente.

Para Martins (1999) a franquia consiste na concessão de uma determinada pessoa, que se constitui uma empresa, de marcas de produto, devidamente registradas, já perfeitamente conhecidas do público e aceitas por sua qualidade, seu preço. O franqueador, além de fornecer a distribuição de produtos, também assegura assistência técnica e informações continuadas sobre o modo de comercializá-los. Muitas vezes o franqueador concede também assistência financeira, já fazendo adiantamento pra a instalação do franqueado, já lhe garantindo certas operações para a obtenção de crédito bancário.

Uma das principais responsabilidades do franqueador é desenvolver programas para transferir aos franqueados o conhecimento e as habilidades necessárias para competir com sucesso no nível local. Em retorno, os franqueados devem oferecer *feedback* ao franqueador sobre como suas unidades poderiam se tornar mais eficazes e eficientes. Trabalhando de forma cooperativa, o franqueador e seus franqueados encontram maneiras de fortalecer o nome da marca da empresa central, que como freqüência é a vantagem competitiva mais importante para os franqueados operando em seus mercados locais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 258).

A franquia tem por fim a exploração de uma marca ou produto com a assistência técnica do franqueador. Compreende-se assim que os objetos a serem comercializados são das mais variadas espécies. É necessário que esses objetos estejam garantidos por uma marca devidamente registrada e que o franqueador, produtor ou intermediário na venda dos produtos, tenha poderes para conceder a comercialização dos mesmos por outras pessoas (MARTINS, 1999).

De acordo com Dahab e Loiola (1994, p. 293), definem *franchising* como “um modelo de organização da produção que fundamenta em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema, e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir dentro de seus limites inovações tecnológicas e sobretudo, organizacionais” (*apud* MUÑOZ e QUINTELLA).

Além da concessão da franquia deve o franqueador oferecer também assistência técnica ao franqueado. O campo dessa assistência é muito amplo e depende do contrato de sua fixação. Pode consistir ela na mera assistência técnica em relação ao bom funcionamento de aparelhos, quando os objetos comercializados forem dessa forma, assim haverá uma ligação constante entre franqueador e franqueado, todos visando a tornar mais fáceis e em maior número as vendas do produto.

2.2.1 VANTAGENS DO *FRANCHISING*

Em função das características já expostas do sistema, torna-se coerente que o mesmo deva possuir vantagens para as partes (franqueado e franqueador). Assinalam a seguir algumas delas.

2.2.1.1 AO FRANQUEADOR

O franqueador é o detentor da marca, do produto de comércio. Por meio do contrato de *franchising*, o franqueador pode ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física do franqueado e com o conhecimento que cada um tem dos hábitos e da cultura da região onde vive e trabalha.

Dentre as muitas vantagens que estão fortemente associadas ao sistema de franquias, alguns autores destacam os principais pontos fortes em relação ao franqueador. São eles:

- g) **Rapidez na expansão:** Irá aumentar a velocidade de expansão de rede de distribuição em vários locais, instalando unidades de ponto de venda, implantando a rede em um território geográfico maior. O franqueador, por meio de canais de distribuição podem atingir os mais diversos pontos de vendas, com o mínimo de custos pelo fato que cada unidade franqueada arca com as despesas gerais (FILHO, 1997).
- h) **Notoriedade da marca:** com a expansão da rede, e com a abertura de novos mercados, a marca passa a atingir maior número de pessoas, tornado-se notória e popular, facilitando o consumo e a procura por novos *franchises*. Cada ponto de venda funciona como uma combinação entre "*outdoor*" e "*showroom*", assim a marca fica mais fortalecida, e os franqueados trabalham em sua localidade para torná-la mais forte e competitiva (PINTO, 2004).
- i) **Aumento de rentabilidade:** O franqueador aumenta a sua rede de industrialização ou de distribuição, utilizando-se do capital dos franqueados, que irão custear a instalação das unidades por sua conta, através dos investimentos em ativo fixo, franqueador beneficia-se dos recursos financeiros do seu franqueado, para expandir a sua rede de industrialização e/ou distribuição (LEITE, 1991).
- j) **Redução de custos:** Vários custos inerentes à operação do sistema de *franchise* tendem a ser reduzidos à medida que se aumenta a cadeia de distribuição e com o conseqüentemente aumento provindo do rateio de gastos entre os participantes. À

- medida que o franqueado se torna proprietário do seu ponto de fabricação ou vendas, ele passa automaticamente a buscar novas formas de economia, que irá auxiliar os programas de redução de custos da rede, o franqueado busca atender as recomendações do franqueador, como também o auxilia no controle das despesas (FILHO, 1997).
- k) **Maior cobertura geográfica:** A expansão da rede de franqueado propicia maior cobertura geográfica agregando novos territórios, permitindo dessa forma a ocupação de espaços em mercados novos. Por isso, seria praticamente inviável a administração e operação direta de unidades distribuídas por um país de dimensões continentais como o Brasil (LEITE, 1991).
- l) **Ausência de relação empregatícia:** Apesar do auxílio, a orientação e o *know-how* do franqueador, a administração dos pontos-de-vendas ficará a cargo dos franqueados. Há independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, as responsabilidades de administração do negócio passam a ser exclusivamente dos franqueados em suas respectivas unidades, portanto, o franqueador não arcará com despesas trabalhistas, impostos, fiscais, folha de pagamento e demais encargos (FILHO, 1997).
- m) **Motivação maior dos franqueados:** A ambição do franqueado por um aumento de seus rendimentos tem orgulho de ser dono de seu próprio negócio, faz com que este se sinta altamente motivado a trabalhar mais com maior eficiência. É evidente a grande motivação, cujo sucesso do negócio depende de seu próprio trabalho e de sua eficiência (LEITE, 1991).
- n) **Maior participação no mercado:** A expansão da rede de franqueados necessariamente aumentará o volume de fabricação e vendas do produto, a participação no mercado será maior, e a expansão do volume de vendas também permitirá desovar eventuais estoques, bem como utilizara a capacidade ociosa de produção em períodos de baixa estação, nos casos de sazonalidade de produtos (FILHO, 1997).

Ao estabelecer uma rede de franquias, o empresário tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização de seus produtos e serviços, destacando-o frente à concorrência, motivo pelo qual, a ação de *franchising* bem estruturada, os produtos e/ou serviços comercializados na rede chegam ao consumidor de uma forma mais rápida e vantajosa para o franqueador, que além de receber certo valor pela franquia e mais uma comissão mensal, não se responsabiliza pelos atos do

franqueado que é autônomo nessa relação comercial. Revela-se o contrato de franquia, portanto, um negócio altamente lucrativo.

2.2.1.2 AO FRANQUEADO

O franqueado é aquele que adquire a franquia e passa a desenvolver o negócio em certa região. Numa operação de *franchising* estruturada corretamente, o franqueado adquire o conhecimento necessário à instalação, operação e gestão de um negócio, cujo modelo já foi testado e aprovado na prática.

São consideradas com principais vantagens ao franqueado, segundo a doutrina:

- **Prestígio da rede franquadora:** Acesso a uma marca de prestígio, o franqueado terá grande vantagem de adentrar num negócio cuja reputação já foi comprovada, com sucesso, pelo próprio franqueador (FILHO, 1997).
- **Pesquisa e desenvolvimento:** O fraqueado não despenderá seus recursos financeiros na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, o custeio dessa pesquisa caberá inteiramente ao franqueador, que os testará em suas unidades antes de lançá-los na rede, identificando os nichos de mercado e buscando conhecer aquilo que os clientes de seus produtos querem (LEITE, 1991).
- **Sistema já testado:** o franqueado terá vantagem de iniciar no empreendimento contando com as facilidades de um processo formatado, com a formatação já desenvolvida pelo franqueador, produtos/serviços testados, com qualidade e aceitação já comprovados (FILHO, 1997).
- **Plano de negócio:** O empreendedor independente não dispõe de tempo e habilidade para prever fatos político-sociais e econômicos que possam afetar o seu negócio, por isso antecede qualquer investimento e prevê tanto receitas quanto despesas (LEITE, 1991).
- **Maior chance de sucesso:** O franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema *franchising*, cujo franqueador já possui uma rede própria de distribuição e consagrada no mercado (LEITE, 1991).
- **Maior lucratividade:** O franqueado terá maior índice de lucratividade do que um comerciante independente conseguirá obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade, permitindo financiar parte dessas despesas, com as entradas de suas vendas, equilibrando seu capital de giro (LEITE, 1991).
- **Economia de escala:** Todos os custos de propaganda serão rateados entre os

- participantes da rede franqueada, o fundo de publicidade arrecadado entre os participantes da rede, para financiar as despesas de propaganda e publicidade, será investido dentro de um plano de marketing, que beneficiará toda a rede (PINTO, 2004).
- **Independência do seu negócio:** O franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador. O vínculo existirá somente em relação ao nome de fantasia, isto é, com a denominação da marca e logotipo que giram na praça. A empresa do franqueado terá sua própria razão social, sendo uma pessoa jurídica distinta, e todas e quaisquer operações financeiras serão de responsabilidade individual desta empresa (LEITE, 1991).
 - **Assistência permanente:** reduz riscos de insucesso, e o franqueado poderá contar com toda a assistência técnica, a ser prestada pelo franqueador, com a possibilidade de o adquirente iniciar-se em negócio novo sem qualquer experiência anterior, justamente em função desse apoio prestado pelo parceiro (PINTO, 2004).

O franqueado passa por uma reciclagem em unidades próprias do franqueador para que possa adquirir todo o conhecimento necessário para o bom desenvolvimento do negócio. Este é um dos motivos pelos quais a probabilidade de sucesso de uma franquia é maior que a de um negócio independente. O sucesso do contrato de franquia depende exclusivamente do franqueado, que terá de empenhar sua diligência e perspicácia na direção da empresa.

A figura a seguir demonstra as vantagens do *franchising* para o franqueado e para o franqueador:



Figura 2. Vantagens do *Franchising*.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leite, Filho e Pinto (2009).

2.2.2 DESVANTAGENS DO *FRANCHISING*

Apesar de apresentar muitas vantagens tanto ao franqueado quanto ao franqueador, a franquia também apresenta desvantagens aos participantes do negócio, as quais merecem especial atenção dos envolvidos.

2.2.2.1 AO FRANQUEADOR

São desvantagens do franqueador:

- **Risco de desistência:** Para manter-se no negócio o franqueado terá como motivação principal o lucro, além de sua realização profissional a frente de seu próprio negócio. Caso ocorra uma diminuição na rentabilidade e lucratividade de sua franquia, não prevista no cálculo de retorno de investimento, o franqueado poderá pensar numa eventual desistência, à medida que considerar-se prejudicado (LEITE, 1991).
- **Problemas de inadequação:** Pode ocorrer que o franqueado se mostre inapto para operar o *franchising*, fator que refletirá sobremaneira na produção final e no retorno financeiro. O franqueado precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus

associados à rede de franqueado, o espírito empreendedor é a principal condição para o sucesso do sistema (FILHO, 1997).

- **Perda de padronização:** A perda de padronização só ocorrerá nas redes que não mantiverem um controle rígido sobre os produtos oferecidos, descaracterizando o sistema de *franchising* e, portanto, o franqueador precisa manter rígido controle sobre os produtos oferecido pela rede franqueada para não descaracterizar a marca muito menos o foco mercadológico (LEITE, 1991).
- **Indisciplina do franqueado:** Um dos fatores que podem gerar a indisciplina é o inconformismo com a situação de dependência comercial, situação esta de livre escolha do franqueado (FILHO, 1997).
- **Perda parcial do controle:** Haverá uma perda parcial do controle sobre os atos de seus associados franqueados à medida que as distâncias aumentam e os controles não forem estabelecidos adequadamente (LEITE, 1991).
- **Perda da liberdade:** O franqueador perderá parcialmente a liberdade de introduzir na rede franqueada nova linha de produtos sem consulta prévia, bem como quaisquer alterações significativas das características básicas do negócio (LEITE, 1991).
- **Perda do sigilo:** À medida que o franqueador for transferido o seu *know-how* ou seu *know-why* para os franqueados, haverá perda parcial do sigilo nas informações prestadas (LEITE, 1991).
- **Maiores custos de formatação:** Os custos de formatação de um sistema de franquia são consideráveis na razão direta da qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados, quanto maior a rede de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção dos sistemas de controle (LEITE, 1991).
- **Rentabilidade baixa:** Pode ocorrer em função da baixa rentabilidade de uma unidade em comparação com outras da mesma rede. Apesar de existir uma lucratividade maior nas unidades de varejo operadas diretamente pelo franqueador, o menor risco financeiro e o capital desembolsado pelos franqueados na instalação, operação e manutenção dos pontos de vendas, torna o retorno sobre o investimento para o franqueador, bom, na quase totalidade dos casos (FILHO, 1997).

2.2.2.2 AO FRANQUEADO

O franqueado é autônomo e se responsabiliza pelos empregados e todas outras despesas que eventualmente surgirem com o desenvolvimento do negócio, tendo ainda autonomia econômica e jurídica, na distribuição dos produtos, concedida pelo franqueador, mas aquele não participa da empresa distribuidora, não sendo, portanto, uma filial deste.

Portanto, são desvantagens do franqueado:

- **Taxas de franquia:** Várias taxas incidem sobre o franqueador, se tornando inviável ao negócio se não forem compatíveis com os preços de mercado (LEITE, 1991).
- **Autonomia parcial:** Ao se associar a uma rede de franqueados, o empreendedor estará intimamente ligado ao franqueador e a toda a rede, pois a interdependência mútua é condição para o sucesso do conjunto. Esta restrição de autonomia deverá ser considerada pelo pretendente ao *franchise*, antes da assunção das obrigações contratuais, o interessado deve considerar este fator como secundário para que o fim a que se destina o empreendimento possa ser cumprido com eficácia (FILHO, 1997).
- **Localização forçada:** A responsabilidade final pela localização do ponto de venda será sempre do franqueador, pressupondo que este tenha feito um completo estudo de localização das unidades para a distribuição dos seus produtos (LEITE, 1991).
- **Distribuição calculada:** Cada unidade franqueada, em geral, por força de contrato, só pode adquirir e vender produtos da linha de seu franqueador ou de quem este licencie para tal, limitando a atividade empresarial (FILHO, 1997).
- **Maiores controles:** Além de controles financeiros e contábeis sobre suas vendas para efeitos de pagamentos de *royalties* e fundo de publicidade, o franqueado sofrerá controles e revisões periódicas sobre suas operações, em relação a políticas, aos procedimentos e as normas convencionadas (LEITE, 1991).
- **Desamparo na insolvabilidade:** O tema será mais bem desenvolvido em seção própria, mas cumpre notar que grande parte dos contratos de *franchise* possui a cláusula de rescisão em caso de concordata do franqueado (FILHO, 1997).
- **Risco de descumprimento do contrato:** Quando as expectativas contratuais não forem atendidas, por causa de gestão ineficiente do franqueador, ambas as partes terão de contornar

essas situações de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas, sem descaracterizar o sistema (LEITE, 1991).

Conforme o demonstrativo a seguir podemos analisar as desvantagens do *franchising* para o franqueador e o franqueado:



Figura 3. Desvantagens do *Franchising*.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leite, Filho E Pinto, 2009.

Assim, para compreender de maneira objetiva o que foi visto acerca do *Franchising*, bem como a respeito das vantagens e desvantagens que esse negócio tão bem visto entre os empreendedores traz aos seus participantes, a figura seguir desenvolvida busca resumir tais aspectos.

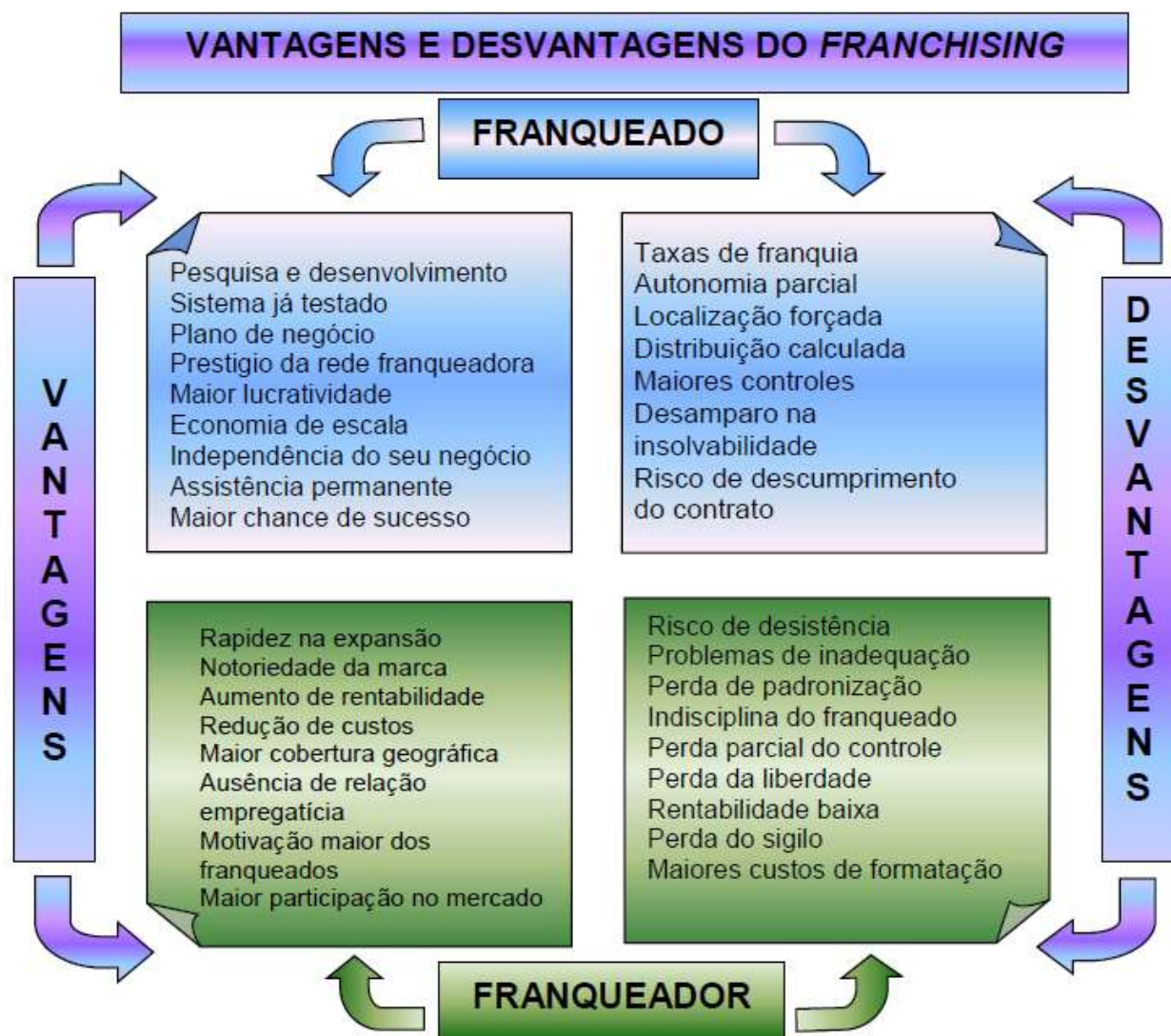


Figura 4. Vantagens e desvantagens do *Franchising*.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leite, Filho e Pinto (2009).

2.2.3 ASPECTOS JURÍDICOS

Como todo negócio realizado no plano empresarial, para constituir personalidade e garantir a validade de seus atos, a franquia necessita da legalização de sua constituição, ou seja, para existir de fato e de direito, franqueador e franqueado devem seguir todos os parâmetros jurídicos necessários ao contrato que será firmado entre as partes, conforme disposição da Lei 8. 955/94, que regulamenta a prática da franquia no Brasil.

Segundo a jurisprudência Art. 2º da Lei 8.955, de 15 de Dezembro de 1994 – *franchising* define-se como um método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais – uma franqueadora outra franqueada – por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de

siglas, símbolos, marca de fábrica, de comércio ou serviço, bem como de um *know-how* específico, coloca à disposição da segunda o direito de utilizar, mediante retorno financeiro ou obtenção de qualquer outra vantagem, um pacote de produtos ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-lo necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com maior impacto no mercado em que atua e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas.

Conforme Hitt; Ireland; Hoskisson (2008, p. 258):

FRANQUIA é um acordo contratual entre duas empresas juridicamente independentes por meio do qual o franqueador concede ao franqueado direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando suas marcas em um determinado local por um prazo especificado.

Para obter a franquia geralmente o franqueado paga ao franqueador uma taxa inicial, obrigando-se também a pagar-lhe importâncias suplementares consistentes em percentagens sobre os produtos vendidos. Por seu lado o franqueador geralmente assegura ao franqueado exclusivamente em certo território, sendo considerado esse lugar ou região em que o franqueado terá atuação.

Na lição de Martins (1999, p. 486):

Baseados nos elementos que nos fornecem os métodos de comercialização pela franquia, podemos conceituar esta como o contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que está, mediante condições especiais, concede a primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a esses estejam ligadas por vínculo de subordinação. O franqueado além dos produtos que vai comercializar, receberá do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos.

O interesse dos empresários brasileiros pela franquia, portanto, não deve causar surpresa. E exatamente por essa razão e também pelo fato de conter aspectos distintos em relação aos outros países julgamos oportuna a inclusão da Lei nº8. 955, de 15 de dezembro de 1994, a qual disciplina questões referentes à prática da franquia, o contrato de franquias empresarial e dá outras providências (FILHO, 1996).

Antes da conclusão do contrato há que se tomar cautela, tanto por parte do franqueador quanto por parte do franqueado. Para tanto, o franqueado devera examinar a posição do franqueador, as condições dos produtos, sua aceitação no mercado consumidor, as imposições do franqueador para concessão da franquia, território em pode agir, com exclusividade, na comercialização, etc. Já, no que tange ao franqueador, o mesmo deverá averiguar a competência do franqueado, sua capacidade em comercializar os produtos, sua situação financeira, pedindo referências bancarias etc.

Acerca do assunto pontifica Martins (1999, p. 489):

Só depois de examinadas as condições preliminares entre as duas partes em entendimento direto, discutindo as várias cláusulas do contrato que regulara as suas relações, cláusulas, como frisamos acima, que são bastante variáveis, dado o extenso campo de ação da franquia e a não existência de lei a limitar ou regular essas relações.

O contrato de franquia compreende uma prestação de serviços e uma distribuição de certos produtos, de acordo com as normas convencionais. A prestação de serviços é feita pelo franqueador ao franqueado, possibilitando a esse à venda de produtos que tragam a marca daquele. A distribuição é a tarefa do franqueado, que se caracteriza na comercialização do produto.

Os dois contratos agem conjuntamente, o que dá ao contrato a característica de franquia.

Para que exista um contrato de franquia é necessário que existam um franqueador e um franqueado. O franqueador também às vezes designado como concedente deve dispor de um produto que tenha assegurada a comercialização. Pode assim ser ele próprio produtor ou fabricante, mas pode ser também distribuidor geral ou alguém que possa dispor da marca dos produtos e permitir sua comercialização por outrem, o franqueador é assim uma empresa comercial. O franqueado é também uma empresa individual ou coletiva que quase sempre se forma com a finalidade, de fazer a distribuição do produto. As operações de franquia são destinadas às médias empresas, essas são geralmente constituídas como empresas comerciais. Nada impede que uma empresa já formada passe a ser franqueada, o comum, entretanto é a empresa se formar para as operações da franquia (MARTINS, 1999, p. 487).

As características básicas da relação entre o franqueador e o franqueado são acionadas ao contrato de franquia, que, por sua vez, é um documento bastante complexo. Com base na importância referente à base legal para o negócio franqueado, nenhum contrato de franquia deve ser assinado pelo franqueado sem aconselhamento jurídico. “De fato, muitos franqueadores reputados insistem para que o franqueado tenha aconselhamento jurídico antes de assinar o contrato. Um advogado seria útil na previsão de problemas e para apontar aspectos do contrato de franquia aos quais se poderia fazer objeção” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 122).

Algumas cláusulas são sempre necessárias para caracterizar o contrato de franquia, essas cláusulas essenciais são as que se referem ao prazo do contrato, a delimitação do território e da localização, as taxas de franquia, as quotas de vendas, ao direito de o franqueado vender a franquia e ao cancelamento ou a extinção do contrato.

O prazo do contrato é determinado comumente variando de 1 a 5 anos, contudo as partes podem prorrogar o prazo e em certos casos o contrato pode ser rescindido antes de findo prazo. A cláusula sobre o território é essencial para que se saiba onde o franqueado pode atuar em regra também se

discute a localização, que é o lugar onde o franqueado se estabelece, mas são feitos estudos encarando o ponto comercial sob todos os seus aspectos como: facilidade de estacionamento, vizinhança, proximidade de bancos, transportes, facilidades de acesso, até mesmo as horas em que há maior influência de pessoas (MARTINS, 1999, p. 493).

Quanto às taxas de franquia, o autor destaca que são devidas pela exploração e pelo uso das marcas do franqueador inclusive as suas insígnias e sinais de propaganda. Desse modo, a cláusula referente ao direito estendido ao franqueador de vender o seu próprio negócio resulta da independência e da autonomia deste, que não tem relação empregatícia com o franqueador, mas, no entanto este impõe certas obrigações na venda, se não for acordado, o franqueado pode livremente vender seu negócio, mas o comprador não poderá utilizar as marcas, insígnias e sinais de propaganda do franqueador. Por último, as cláusulas referente ao cancelamento ou a extinção do contrato deve esclarecer os motivos que podem causar esta extinção (MARTINS, 1999).

Um dos aspectos mais importantes do contrato é a cláusula relacionada ao termino e transferência da franquia. Nessa direção, alertam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 122,123):

Evidentemente, é razoável que o franqueador tenha proteção legal, caso o franqueado não alcance um nível satisfatório de operações ou não mantenha padrões satisfatórios de qualidade. Entretanto o franqueado em perspectiva deve evitar cláusulas de contrato que contenham políticas de cancelamento estritas demais. Do mesmo modo, os direitos do franqueado de vender o negócio a terceiros devem ser claramente estipulados. Qualquer franqueador que possa restringir a venda do negócio pode estipular a propriedade do negócio a um preço não razoável. O direito do franqueado de renovar o contrato depois que o negócio foi montado, obtendo um nível operacional de sucesso, também deve ser estabelecido claramente no contrato.

O contrato de franquia se extingue, pela expiração do prazo convencionando entre as partes, extingue-se a qualquer momento, pela mútua vontade dos contratantes, como acontece com os contratos em geral. Pode, o contrato ser extinto durante sua vigência, quando uma das partes deixa de cumprir as obrigações que expressamente assumiu, de acordo com as cláusulas contratuais (MARTINS, 1999).

O contrato de *franchising* vinha sendo celebrado e instrumentalizado por meio de contrato único ou, comumente, um feixe de vários contratos distintos que compreendem assistência técnica, licença para uso de marcas, cessão de direitos e *know-how*, para que as empresas franqueadas pudessem beneficiar-se de isenções fiscais ou reduções de tributos sobre os pagamentos feitos ao franqueador (FILHO, 1996, p. 60).

Como todo empreendimento, o sistema de *franchising* apresenta aspectos nos quais são destacados pontos importantes na formação de uma franquia, o contrato é baseado na concessão do uso da marca da utilização de um formato de negócio ou *know-how* desenvolvido pelo franqueador. Além

disso, um item que sempre é cuidadosamente tratado na feitura dos contratos de franquia é o que se refere ao preço das mercadorias que serão comercializadas ou dos serviços que serão prestados, quase sempre os preços são uniformes em relação ao público consumidor, quando é fixado o preço pelo franqueador, não pode o franqueado, alterá-lo para conseguir maiores lucros.

2.3 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

O motivo fundamental que leva uma empresa a utilizar uma estratégia é criar valor adicional. Por isso, é aconselhável que o empreendedor utilize uma estratégia no nível corporativo de um negócio ou negócio dominante, do que opte por uma estratégia mais diversificada. Por outro lado, se a corporação tiver meios de criar economia de escopo ou economias financeiras entre negócios, e conseguir obter poder de mercado por meio de graus adicionais de diversificação presume-se ser de maior valia a estratégia diversificada.

Segundo Pyke (*apud* NETO, 2000, p.41), o sistema de cooperação entre empresa pode ser descrito:

“Como sendo composto geralmente de pequenas empresas, independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação”.

A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de várias necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladas.

Conforme Neto (2000), entre essas necessidades destacam-se:

- Combinar competências e utilizar *know-kow* de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Para Balestrin e Verschoore (2008, pg. 40):

A cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender as exigências competitivas isoladamente, emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer aos próprios interesses, isto é, as empresas colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada. Como as decisões empresariais costumam ser tomadas de forma programática, a cooperação entre organizações não se concretiza sem que haja resultados perceptíveis para as partes envolvidas. Os objetivos comuns almejados pela via da cooperação assemelham-se aos bens públicos, pois dificilmente segregam os envolvidos.

A estratégia de nível corporativo de diversificação relacionada ampara o empreendedor a criar valor adicional, compartilhando atividades ou transferindo competências para as diversas ramificações negociais da empresa. Além disso, este tipo de estratégia especifica a forma de atuação da empresa para que esta possa obter vantagem competitiva selecionando e dirigindo um grupo de múltiplos negócios competitivos nos mais variados mercados de produtos. Essas estratégias auxiliam as empresas na escolha de outras posições estratégicas que possam agregar valor a empresa.

Uma estratégia cooperativa envolve ações de trabalho conjunto com competidores específicos para obter vantagem competitiva contra outros competidores. A estratégia cooperativa não envolve extração de concessões, mas troca de informações legítimas, percepção das necessidades do outro; variáveis imprescindíveis à construção da relação de confiança e a sustentabilidade do relacionamento.

“As economias de escopo e o poder de mercado são as principais fontes de criação de valor quando a empresa se diversifica utilizando uma estratégia no nível corporativo com graus de diversificação de moderados a altos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, pg.155).

As empresas aplicam essas estratégias no nível corporativo como forma de crescer seus lucros, no entanto ao decidir quanto à utilização de medidas que visem o crescimento de um empreendimento, há que se ter consciência de que não existe estratégia que isente a empresa de possíveis riscos. Motivo pela qual, empresários diligentes estudam o fator risco - benefício anteriormente a aplicação de seus recursos em qualquer das estratégias supra escritas.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p. 156):

Uma estratégia de nível corporativo diz respeito a duas questões chave: em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como matriz deve administrar. Também ajuda a empresa a obter retornos acima da média criando valor. A diversificação de produtos, uma forma básica de estratégia de nível corporativo, diz respeito ao escopo dos mercados e indústrias dos setores nos quais a empresa compete e “como os gerentes compram, criam e vendem negócios diferentes para fazer aptidões e pontos fortes corresponderem às oportunidades apresentadas a empresa”. Espera-se que a diversificação bem-

sucedida reduza a variabilidade na lucratividade da empresa, já que os ganhos são gerados por negócios diferentes.

No nível corporativo as competências fundamentais são constituídas pelo agrupamento de recursos e capacitações que unem os negócios diferentes basicamente por meio de reconhecimento gerenciais tecnológicos e experiência. Desse modo, empresas que buscam criar valor pelo vínculo corporativo empregam a estratégia de diversificação relacionada associada.

Segundo Casarotto (1998), a “cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento” (*apud* TOLEDO e SILVA).

Para Dyer; Singht (1998), as estratégias cooperativas são uma das formas que a empresa capitalista encontrou para ganhar vantagens competitivas e garantir retornos acima da média dado que as empresas conseguem reunir recursos e capacidades heterogêneos e impares (*apud* MELO; BORINI; RIBEIRO).

Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 154).

Assim, numa corporação, o planejamento estratégico define, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

3 METODOLOGIA

No entendimento de Ludke e André (1986), para desenvolver uma pesquisa é preciso promover um confronto entre dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico. Constitui-se de um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos pelo desenvolvimento cuidadoso de métodos e técnicas (DIEHL; TATIM, 2004 *apud* PADILHA, 2009).

O objetivo principal do estudo em questão foi demonstrar e analisar, quais as vantagens e desvantagens em relação ao franqueado e franqueador, nas estratégias cooperativas de uma organização.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem empregada ao problema, é qualitativa e, acerca do assunto disciplinam Diehl e Tatim (2004) que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e na interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de tal grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

De acordo com o objetivo geral a pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, uma vez que envolve o levantamento bibliográfico e documental, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência pratica com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Gil (1999) a pesquisa exploratória é a que apresenta menor rigidez no planejamento, são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado, conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados, apresenta também uma serie de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em varias situações. Tem como principais vantagens: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Segundo o procedimento técnico será realizado um estudo de casos, com escolha intencional e por acessibilidade nas empresas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard, redes franqueadoras do ramo alimentício e de idiomas. Através da aplicação de um roteiro preestabelecido, foram realizadas entrevistas estruturadas em profundidade com dirigentes da empresa franqueadora e com os franqueados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito as variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma porção ou parcela da população conveniente selecionada. Para a amostra não probabilística não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo a mesma ser feita de forma intencional, quando o pesquisador se dirige a determinados elementos considerados

típicos da população que se deseja estudar. Apresenta maior limitação no que diz respeito à generalização dos resultados (DIEHL; TATIM, 2004).

Foram encontradas algumas dificuldades, uma delas é a escassez de material bibliográfico sobre o assunto. Outra dificuldade encontrada foi quanto à listagem das empresas fraqueadas de Passo Fundo, pois a prefeitura não dispõe dessa listagem conforme ofício nºSEF/107-2008 (anexo B). Outro órgão que poderia fornecer essa listagem seria o SEBRAE, mas eles informaram que não possuíam tal listagem. Então foi solicitado informação ao IBGE, mas conforme o Decreto Federal nº73.177 de 20 de novembro de 1973, (conforme Anexo D) este não pode informar, visto ser dados sigilosos.

Vão ser entrevistados os franqueados e franqueadores das empresas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard, com intuito de analisar as vantagens e desvantagens do *franchising* nos setores de alimentação e de idiomas, no município de Passo Fundo. Os critérios analisados para escolher essas quatro empresas foram: a localização, visto que estão estabelecidos em pontos centrais da cidade e, por serem as maiores redes de franquias localizadas no município e a acessibilidade.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados sobre o assunto, será utilizado o método de entrevistas, pois é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamentação de investigação nos mais diversos campos. A entrevista conterà perguntas variadas sobre diversos tópicos dentro das vantagens e desvantagens do *franchising*, para os franqueados e franqueadores das empresas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard.

A entrevista é uma situação de relacionamento em que o questionamento é feito diretamente pelo pesquisador, é importante o ambiente e condições adequadas para que o entrevistado sinta-se a vontade. Toda entrevista deve começar pelo *rapport*, que consiste na apresentação e esclarecimentos, assim como o “quebra gelo”. Para registro utilizar-se-á notas ou gravador.

A entrevista foi estruturada, sendo que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas aos franqueados e franqueadores são pré determinadas. Esse tipo de entrevista se realiza a partir de um formulário elaborado e é efetuado com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas à determinada situação, alterar a ordem dos tópicos ou fazer outras perguntas (DIEHL e TATIM, 2004).

O roteiro da entrevista foi composto por nove perguntas sendo elas abertas e fechadas, foi entrevistados três franqueados e um franqueador no período de 26 de outubro de 2009 a 06 de novembro de 2009, nenhum sendo identificado.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Existem instrumentos específicos de análise de dados, os quais se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa, quando a pesquisa for qualitativa deve-se definir o procedimento realizado. A pesquisa será realizada com os franqueados e franqueadores dos setores de alimentação e idiomas, no município de Passo Fundo, nas empresas franqueadas, Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard.

Na concepção de Blos (2005), a entrevista serve para identificar assuntos delicados ou confidencias entre pessoas e/ou grupos sociais que muitas vezes não estão dispostos a falar ou mostram resistência ao questionário. Para o autor, a técnica de entrevista mostra-se mais flexível do que o questionário. No caso deste estudo, pode se detectar respostas mais adequadas do que as oferecidas em questionário, uma vez que o entrevistador pode esclarecer duvidas que surgem, assegurando informações mais corretas (*apud* PADILHA, 2009).

Conforme Gil (1999) o único modo e reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o recurso de gravador, a anotação futura a entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana que não possibilitam a retenção da totalidade da informação e a distorção decorrente dos elementos subjetivos que se projetam na reprodução da entrevista. Com relação às entrevistas aplicadas, foi solicitado autorização para gravação como medida de segurança, quanto aos dados coletados, depois de gravadas as entrevistas, as informações foram transcritas e armazenadas em arquivo específico, acessando cada etapa da analise de dados.

Para Diehl e Tatim (2004), como técnica de coleta de dados, a entrevista oferece varias vantagens e limitações. Entre as vantagens estão o fato de poder ser utilizada com todos os segmentos da população, oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que são relevantes, e as informações costumam ser mais precisas. Já suas desvantagens podem ser superadas se o pesquisador for uma pessoa com experiência, entre elas estão à dificuldade de expressão, a incompreensão, a disposição do entrevistado em dar informações necessárias, o tempo e a dificuldade de realização.

A técnica utilizada para analisar os dados coletados das entrevistas realizados com os franqueados e franqueadores das franquias foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1997, pg. 42), a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (*apud* PADILHA, 2009).

3.5 CATEGORIA DE ANÁLISE

Esta pesquisa consistirá em um estudo baseado nas vantagens e desvantagens do *franchising*, com o intuito de identificar um mercado comum entre os entrevistados, com isso foi feita uma pesquisa baseada em entrevistas com múltiplas perguntas aos franqueados e franqueadores das empresas franqueadas nos setores de alimentação e idiomas, tais como a Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard.

As categorias de análise do estudo em relação às vantagens do franqueador são:

- **Rapidez na expansão** (FILHO, 1997).
- **Notoriedade da marca** (PINTO, 2004).
- **Aumento de rentabilidade** (LEITE, 1991).
- **Redução de custos** (FILHO, 1997).
- **Maior cobertura geográfica** (LEITE, 1991).
- **Ausência de relação empregatícia:** (FILHO, 1997).
- **Motivação maior dos franqueados** (LEITE, 1991).
- **Maior participação no mercado** (FILHO, 1997).

Já na concepção do franqueado são:

- **Prestígio da rede franquadora** (FILHO, 1997).
- **Pesquisa e desenvolvimento** (LEITE, 1991).
- **Sistema já testado** (FILHO, 1997).
- **Plano de negócio** (LEITE, 1991).
- **Maior chance de sucesso** (LEITE, 1991).
- **Maior lucratividade** (LEITE, 1991).
- **Economia de escala** (PINTO, 2004).
- **Independência do seu negócio** (PINTO, 2004).

As desvantagens do *franchising* na concepção do franqueador são:

- **Risco de desistência** (LEITE, 1991).

- **Problemas de inadequação** (FILHO, 1997).
- **Perda de padronização** (LEITE, 1991).
- **Indisciplina do franqueado** (FILHO, 1997).
- **Perda parcial do controle** (LEITE, 1991).
- **Perda da liberdade** (LEITE, 1991).
- **Perda do sigilo** (LEITE, 1991).
- **Maiores custos de formatação** (LEITE, 1991).
- **Rentabilidade baixa** (FILHO, 1997).
- Para o franqueado as desvantagens são:
- **Taxas de franquia** (LEITE, 1991).
- **Autonomia parcial** (FILHO, 1997).
- **Localização forçada** (LEITE, 1991).
- **Distribuição calculada** (FILHO, 1997).
- **Maiores controles** (LEITE, 1991).
- **Desamparo na insolvabilidade** (FILHO, 1997).
- **Risco de descumprimento do contrato** (LEITE, 1991).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados das análises das entrevistas, aplicados aos franqueados e franqueadores das empresas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard, onde serão reveladas as vantagens e as desvantagens em relação aos mesmos nos setores de alimentação e idiomas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

A partir de uma seleção intencional, foram analisadas as seguintes empresas: Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard.

4.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: CACAU SHOW

A Cacau Show Ltda. é uma indústria 100% nacional, fundada em 1989 e especializada na fabricação de chocolates finos (bombons com licor, trufas, embalagens para presente, etc.). Tem hoje um *mix* com 184 itens e atualmente é a maior franqueadora do país nessa categoria de produtos, possui 290 lojas com a marca Cacau Show.

Tem fabricação própria da massa de chocolate e os produtos seguem um padrão internacional de qualidade, sendo elaborados com ingredientes puros e selecionados, importados da Alemanha, Holanda, Itália e Suíça. O ponto mais forte da empresa é a relação custo x benefício dos produtos.

4.1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: XÔKS

A história da Xôks sempre leva o nome de seu idealizador, Sr. Eneri Roso, homem empreendedor que buscou em Bariloche a inspiração para construir uma das maiores fabricas de chocolates do Rio Grande do Sul. Desde 1984, a empresa inova, cria, aperfeiçoa e pesquisa os melhores sabores para suas delicias.

Foram os imigrantes que trouxeram dos Alpes Suíços a arte do chocolate caseiro. E foi lá que a Xôks buscou, em 1984, as melhores receitas para fazer no Brasil os mais puros e deliciosos chocolates caseiros, elaborados com carinho e de forma artesanal. A maciez e textura dos recheios, as decorações variadas e as embalagens personalizadas fazem dos chocolates Xôks um alimento naturalmente apreciado por todos.

4.1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: FISK

Sua história começa com Richard H. Fisk, um americano nascido em Tumbridge, Vermont, que se apaixonou pelo Brasil em uma visita realizada em 1950. Graduado em *International Relations* e com o diploma *Master of Arts pela School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University*, em Washington, D. C., Mr. Fisk como é conhecido, decidiu permanecer no Brasil e passou a lecionar inglês no país.

Criou um método próprio, com base na solução das dificuldades específicas que os brasileiros apresentam ao aprender inglês. O sucesso do método Fisk gerou um crescimento vertiginoso, ampliando a escola para uma rede com quase 1.000 unidades, muitas delas franquias, espalhadas pela América do Norte e Sul, África e Ásia.

Em 1992, foi criada a Fundação Richard H. Fisk, responsável pelas escolas Fisk, pela PBF – escola de idiomas, pela gráfica *Support* e pela Larry Publicidade e Propaganda e cuja missão é “produzir programas educacionais a fim de promover o ensino com total qualidade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento intelectual e cultural de alunos, professores e colaboradores” e tem como visão “ser no segmento de educação um referencial pela atuação de qualidade e respeito”.

4.1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: WIZARD

O mercado de ensino de línguas é bastante competitivo, levando-se em conta o grande número de escolas e cursos nessa área, voltados a atender os clientes para satisfazer sua ânsia por falar outras línguas. Essa procura pelo conhecimento, é um fato que conta a favor das instituições, por criar uma demanda bastante grande pelos cursos oferecidos, trazendo para dentro das organizações uma vasta quantidade de clientes potenciais.

Wizard Passo Fundo é uma escola de idiomas, com diversas modalidades de ensino, que visam o aprendizado de línguas para pessoas de diversas idades. Para isso, conta com trinta colaboradores.

4.2 ASPECTOS QUE DEVEM SER AVALIADOS E CONSIDERADOS PELO EMPREENDEDOR AO OPTAR POR UMA ESTRATÉGIA DE *FRANCHISING*

Na empresa Xôks a responsável pela empresa expressou seu entendimento sobre os aspectos que devem ser avaliados e considerados quando o empreendedor optar por uma estratégia de *franchising* mencionando:

Que ao se optar por uma franquia, deve se examinar as carências existentes no mercado local, a expectativa que esse próprio mercado pode vir a ter, os custos de *royalties*, a disseminação da marca franqueada, a reposição em tempo hábil dos estoques, o valor dos estoques (quanto mais baixo menor), etc. (...) (Entrevista realizada com a responsável da empresa Xôks, informação verbal).

Quando o empreendedor opta pela estratégia de *franchising* tem alguns aspectos que devem ser analisados, o proprietário da Cacau Show relatou:

O custo, a assistência, o *know-how* e a possível clientela já conquistada (...) (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Cacau Show, informação verbal).

A base das estratégias de *franchising* foi uma pergunta formulada ao proprietário da empresa Wizard, que expressou sua percepção revelando:

O fortalecimento da marca, avaliar se a franqueadora é idônea, se tem capacidade de crescimento e também contatar franqueados para saber de sua experiência (Entrevista realizada com o proprietário da Wizard, informação verbal).

Os dados coletados na entrevista com a responsável pela empresa Fisk apontam os tipos de estratégias de *franchising* em relação ao empreendedor que se deve analisar na hora de optar por uma franquia:

O fortalecimento em relação ao grupo (marca), publicidade, o *know-how* e suporte (Entrevista realizada com a responsável da empresa Fisk informação verbal).

Na análise das respostas dos entrevistados observou que, de certa forma, os aspectos que devem ser analisados, avaliados e considerados pelo empreendedor na hora de optar por uma estratégia de *franchising* são: o fortalecimento da marca, a assistência, o custo, o *know-how* e a publicidade.

Para Pinto (2004), o fortalecimento da marca, ocorre com a expansão da rede, com a abertura de novos mercados, assim a marca passa a atingir maior número de pessoas, tornando-se notória e popular, facilitando o consumo e a procura por novos *franchises*. E cada ponto de venda funciona como uma combinação, assim a marca fica mais fortalecida, e os franqueados trabalham para torná-la mais forte e competitiva.

O empreendedor que entra em um acordo de franquia adquire de usar a marca registrada do franqueador anunciada em âmbito nacional, ou o nome da marca. Isso serve para identificar o empreendimento local com o produto ou serviço amplamente reconhecido. Eventualmente, o valor da identificação do produto difere com o tipo de produto e a extensão em que recebeu vasta promoção. Em qualquer caso, o franqueador mantém o valor de seu nome por meio de propaganda e promoção contínuas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 115).

Uma pessoa empreendedora é capaz de identificar negócios e oportunidades. Tem capacidade e visão do ambiente de mercado, sendo altamente persuasivo com pessoas, colocando suas idéias e propondo o crescimento financeiro de seu produto. A pessoa precisa estar pronta para assumir os riscos do negócio e aprender com os erros cometidos, pois eles são presenciais na vida do empreendedor, porém cabe ao mesmo fazer dos erros, acertos futuros. Ele busca ser profundo conhecedor de seu produto/serviço, facilitando assim a explanação e crescimento de suas idéias. A pessoa tem que ser capaz de usar todas essas habilidades em favor de seu aperfeiçoamento empresarial.

4.3 FORMA DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE MERCADO E DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO EM UMA ESTRATÉGIA DE *FRANCHISING*

Com relação à pesquisa de mercado, ao público alvo a ser atingido pela empresa e como isso ocorre, a administradora da Xõks informou:

Primeiramente, verifica-se o mercado local. Após o conhecimento da marca e possibilidades é feito um estudo com algumas pessoas se determinada franquia daria certo. Na verdade, a forma de pesquisa é muito incipiente (Entrevista realizada com a responsável da empresa Xõks, informação verbal).

Para detectar qual o público a ser atingido e como é realizada essa pesquisa de mercado. A responsável entende:

O primeiro passo é a escolha da cidade, depois um ponto estratégico e depois o público a ser atingido. Verificando população, renda (informação verbal; entrevista realizada com a responsável pela empresa Fisk).

Por sua vez, na empresa Cacau Show, o proprietário relatou:

Uma pesquisa de mercado, quando realizada corretamente por um profissional qualificado, oferece qualificações consistentes, que somadas a experiência e ao sentimento do empreendedor tornam o processo decisório mais rico e preciso. Onde seu público está navegando? Como ele interage com o seu site? Quais são os assuntos que gostam? Que tipo de serviço/produto preferem consumir? O que gostam e o que não gostam? Essas são questões essenciais que ajudam a definir melhor o tipo de público que se deseja atingir (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Cacau Show, informação verbal).

Na empresa Wizard, para verificar o público alvo que será abordado pela empresa e como será definida essa pesquisa, o proprietário observou:

È definido através do produto a ser oferecido e estuda-se o público alvo de cada cidade/local, como por exemplo, a atividade exercida e a situação financeira da população (Entrevista realizada com a responsável da Wizard, informação verbal).

Conforme a interpretação das respostas dos entrevistados a seguir mostra como é realizada a pesquisa de mercado e como é definido o público alvo a ser atingido na estratégia de *franchising*.

Primeiramente verifica-se a cidade o local de atuação que será estabelecido à franquia. A responsabilidade final pela localização do ponto da franquia será sempre do franqueador, pressupondo que este tenha feito um completo estudo de localização das unidades para a distribuição dos seus produtos (LEITE, 1991). Após analisar a cidade que a empresa se estabelecerá, tem que analisar a população, qual o público alvo que será atingido pela empresa e qual a renda desse público, para realizar a pesquisa de mercado a se atingido em uma estratégia de *franchising*.

4.4 FATORES DETERMINANTES PARA O EMPRESÁRIO ATINGIR OS OBJETIVOS ALMEJADOS EM SUA FRANQUIA

Foi identificado na entrevista realizada que para o empreendedor atingir seus objetivos em sua empresa ele deve:

Ter conhecimento no mercado de trabalho e ater-se estritamente dentro das normas definidas no contrato (Entrevista realizada com a proprietária da Xôks, informação verbal).

Conforme a entrevista realizada a responsável pela empresa Fisk entende:

São vários os fatores, manter o nome de uma franquia em alta, ter uma boa administração, trabalhar honesto, ter boa qualificação com seus funcionários (Entrevista realizada com a responsável da Fisk, informação verbal).

O fator determinante para que o empreendedor atinja seus objetivos em sua franquia, foi apontado pelo administrador da empresa Cacau Show:

Estabelecer metas e compras (...) E ter toda a equipe de colaboradores para alcançá-las, estar sempre inovando (Entrevista realizada com o responsável da Cacau Show, informação verbal).

Segundo os dados coletados, na empresa Wizard, o proprietário observou:

Ter um bom produto, ser ético e estar presente no negocio (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Wizard, informação verbal).

Os fatores determinantes que foram verificados nas entrevistas para que o empreendedor atinja seus objetivos em sua franquia são: precisa ser levantado a demanda existente e potencial do produto a ser comercializado, possuir um excelente produto, estar sempre inovando, saber estabelecer metas e ter uma boa qualificação, essa que é análise do pré-contrato.

A parte mais complexa de uma franquia de serviços é a manutenção da qualidade, mas só isso não garante o crescimento de uma empresa. A empresa pode continuar nos padrões pré estabelecidos ou pode inovar. Claro que para inovar as empresas tendem a fazer testes, para não colar em risco o equilíbrio financeiro da mesma como também comprometer o prestígio da marca. Portanto, não existe nada melhor do que aprovar e testar grandes mudanças.

No pré-contrato, são ratificados os direitos e obrigações das partes, que foram amplamente discutidos durante toda a negociação da franquia, este documento funciona como uma espécie de cara de intenções, na qual o franqueado se dispõe a cumprir todas as exigências e prazos do franqueador para a abertura de uma unidade franqueada (PLÀ, 2001).

4.5 PERCEPÇÃO DE GERENCIAMENTO RUMO AO SUCESSO DA FRANQUIA

Conforme a proprietária da Xôks, o franqueador que busca o sucesso em sua franquia deve proceder:

Estar ciente da idéia que a marca possui, e qual seu publico, atuando de forma conjunta com o marketing imposto pela franquia (Entrevista realizada com a responsável da empresa Xôks, informação verbal).

Para o administrador da Wizard, o franqueador que deseja atingir suas metas em sua empresa dendê há:

O sucesso do franqueador se deve principalmente a dar o melhor suporte ao franqueado, disseminado conhecimentos, treinamentos, reposição de produtos, organização, etc. O franqueador tem de fazer de sua rede uma parceria harmônica e assim deixar o franqueado satisfeito (Entrevista realizada com o administrador da Wizard, informação verbal).

A responsável pela empresa Fisk, teve sua opinião sobre a pergunta questionada:

O sucesso ira acontecer se o franqueado se empenhar maximo, e trabalhar bem, para aumentar o sucesso de sua marca (informação verbal; entrevista realizada com a responsável pela empresa Fisk).

De acordo com o proprietário da Cacau Show, o franqueador para alcançar o sucesso em seus negocio tem que:

Manter a padronização e tentar adequar produtos para sua região, pois franquia esta presente em todo o território brasileiro inclusive no mundo. Também tornar a marca conhecida na micro-região de atuação (Entrevista realizada com o responsável da empresa Cacau Show, informação verbal).

O franqueador que busca o sucesso em sua franquia tem que dar um bom suporte ao seu franqueado, para que o mesmo não tenha problemas depois com a padronização da sua franquia, tem de dar treinamentos para seus franqueados saberem como fazer o *layout* da empresa, com isso o franqueado aumentara o sucesso da franquia.

Assistência permanente: reduz riscos de insucesso, e o franqueado poderá contar com toda a assistência técnica, a ser prestada pelo franqueador, com a possibilidade de o adquirente iniciar-se em negócio novo sem qualquer experiência anterior, justamente em função desse apoio prestado pelo parceiro (PINTO, 2004).

Conforme Plá (2001), elaborar um programa de treinamento amplo e bem estruturado para o franqueado e sua equipe é essencial para assegurar a qualidade de toda a rede. Somente quando se planeja o que deve ser compreendido pelos novos colaboradores, é possível manter o padrão e a qualidade necessários ao sistema de *franchising*.

4.6 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CAPACITAR E QUALIFICAR O FRANQUEADO DA EMPRESA

Na empresa Xôks a responsável detectou que as estratégias que são utilizadas para qualificar e capacitar o franqueado da empresa são:

Apresentação da idéia central da empresa, de como ela deseja ser vista, qual a impressão deseja causar por ser franquia um treinamento para manter um nível de padronização, montagem adequada da loja franqueada, fornecer mecanismos de controle e disseminação de conhecimentos (Entrevista realizada com a proprietária da empresa Xôks, informação verbal).

Para o administrador da Wizard:

Sem duvida é vender bem a idéia de que a marca a ser comprada pelo franqueado que é bem renomada no mercado. Através da conscientização mostrando a importância da capacitação e qualificação (Entrevista realizada com o responsável da Wizard, informação verbal).

Na empresa Fisk, a responsável informou como procedem e as estratégias utilizadas:

Tem um estudo da franquia, uma pré qualificação na assinatura do contrato, onde o franqueador verifica se o empreendedor tem condições para ser o franqueado ou não. E tem um treinamento com o franqueado de uma semana (Entrevista realizada com a proprietária da Fisk, informação verbal).

Já o proprietário da Cacau Show mencionou:

Curso de capacitação, canal de comunicação diretamente com o franqueador. Utilização de news e a contratação de profissional especializado para o treinamento do franqueado (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Cacau Show, informação verbal).

No entendimento dos entrevistados foi questionado quais que seriam as estratégias utilizadas para capacitar e qualificar o franqueado, analisando as respostas a seguir:

As estratégias utilizadas para capacitar o franqueado são: uma pré-seleção que é na hora de assinar o contrato, onde o franqueador vai analisar se o franqueado tem capacidade e tem qualificação para administrar sua franquia, ter um canal de comunicação junto ao franqueador, depois de passar nessa etapa o franqueado tem um treinamento com a empresa onde ensinam como montar o *layout* da empresa, até como adquirir seus produtos.

“Quando o franqueador se estrutura melhor, com um programa de treinamento mais apurado, supervisões periódicas aos franqueados, convenções de vendas e outras atividade de comunicação, a relação tende a se tornar mais fácil de ser administrada.” (Paulo César Mauro em Guia do franqueador: como crescer através *do franchising apud* Plá, 2001).

Para que o treinamento seja eficaz, é fundamental que inclua não apenas aspectos administrativos como também ensinamentos práticos e culturais. Um programa de treinamento serio leva tempo, não pode ocorrer com pressa, sob pena de gerar incongruências e disparidades que podem afetar o desempenho da rede e denegrir a imagem da marca no mercado. Por isso, o franqueado apenas deve começar a exercer sua nova função quando todas as regras e valores já estiverem inteiramente assimilados (PLÀ, 2001).

4.7 PRINCIPAIS FATORES RELATIVOS À ESTRATÉGIA COOPERATIVA DA FRANQUIA NO MERCADO DE PASSO FUNDO

Na concepção da responsável pela Fisk, os fatores relativos às estratégias cooperativas em uma franquia são:

O padrão e a idéia central da marca serem preservados, porem adaptando-se as necessidades locais (Entrevista realizada com a responsável da empresa Fisk, informação verbal).

Para a proprietária da Xõks:

Passo Fundo é uma cidade de porte médio, que vem se modernizando e crescendo rapidamente. O fato de se buscar uma franquía visa, na verdade, interiorizar o que de mais moderno, criando diferenciais e suprimindo as deficiências existentes no mercado local (Entrevista realizada com a proprietária da Xõks, informação verbal).

Visto que o administrador da Cacau Show, apontou as estratégias de cooperação em sua franquía, mencionou:

Um dos principais fatores é o preço das mercadorias, pois quando se fala de franquias, essas mesmas conseguem baratear os custos das compras, pois se uma loja comprar um determinado produto o custos será bem maior do que se uma rede de lojas, comprar (Entrevista realizada com o responsável da empresa Cacau Show, informação verbal).

Com relação a este ponto o responsável pela Wizard detectou os principais fatores relativos às estratégias:

Os principais fatores é poder compartilhar idéias, conhecimento e também fazer muitas coisas juntos como, por exemplo, brindes e marketing o que torna tudo mais em conta (Entrevista realizada com o responsável pela Wizard, informação verbal).

Os principais fatores relativos à estratégia cooperativa em uma franquía, primeiramente é o preço, que dentro de uma rede de empresas esse preço das mercadorias é barateado; depois o conhecimento, sobre o produto, a empresa, o *layout* (...); o marketing que o franqueado não precisa se preocupar e a marca já consagrada no mercado.

Conforme Plá (2004), uma marca bem construída é o sustentáculo de qualquer empresa bem sucedida. Para atingir uma grande marca a empresa tem que obter resultados de muita persistência, simplicidade, consistência e grande investimento financeiro até alcançar a maturação.

O motivo fundamental que leva uma empresa a utilizar uma estratégia é criar valor adicional. Por isso, é aconselhável que o empreendedor utilize uma estratégia no nível corporativo de um negocio ou negocio dominante, do que opte por uma estratégia mais diversificada. Por outro lado, se a corporação tiver meios de criar economia de escopo ou economias financeiras entre negócios, e conseguir obter poder de mercado por meio de graus adicionais de diversificação presume-se ser de maior valia a estratégia diversificada.

4.8 POSSÍVEIS FORMAS DE RESPONSABILIZAÇÃO CIVIL OU CRIMINAL ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

A proprietária da Xôks mencionou as responsabilidades civis que há entre o franqueado e franqueador:

Com certeza, segunda a lei das franquias, existem responsabilidades mutuas. Deveres e obrigações para ambas as partes. Para o franqueador, necessário se faz o fornecimento de produtos em momento adequado, não deixando faltar. Para o franqueado, podemos citar como exemplo o uso da marca (taxa de franquia), a necessidade de comercialização das mercadorias específicas, seguindo os padrões da franquia (Entrevista realizada com a proprietária da Xôks, informação verbal).

De acordo com as responsabilidades civis e criminais, a administrador da Fisk revelou na entrevista:

Sim, no momento em que se assume uma responsabilidade como a de administrar uma franquia, existem também suas responsabilidades civis e as taxas de franquia, pois é um contrato entre o franqueado e franqueador (Entrevista realizada com a administrador da Fisk, informação verbal).

No entendimento do administrador da Cacau Show, o mesmo menciona:

Existe um contrato de concessão da marca, onde este estabelece as regras de ambas as partes (direitos e deveres). Todo o contrato estabelece formas e punir uma eventual quebra contratual (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Cacau Show, informação verbal).

O depoimento do proprietário da empresa Wizard, detecta as responsabilidades entre o franqueador e franqueado:

Sim. Existe contrato que tem que ser cumprido por ambos as partes, os direitos de imagem tem que ser preservados, o nome da franquia pode ser usado somente como nome fantasia (Entrevista realizada com o responsável da empresa Wizard, informação verbal).

Podemos analisar que sim, existem responsabilidades entre o franqueado e franqueador como o contrato de franquia que é firmado entre as partes que visa compreender seus deveres e obrigações, e as taxas de franquias.

Quanto às taxas de franquia, o autor destaca que são devidas pela exploração e pelo uso das marcas do franqueador inclusive as suas insígnias e sinais de propaganda. Desse modo, a cláusula referente ao direito estendido ao franqueador de vender o seu próprio negócio resulta da independência e da autonomia deste, que não tem relação empregatícia com o franqueador, mas, no entanto este impõe certas obrigações na venda, se não for acordado, o franqueado pode livremente vender seu negócio, mas o comprador não poderá utilizar as marcas, insígnias e sinais de propaganda do franqueador. Por

ultimo, as clausulas referente ao cancelamento ou a extinção do contrato deve esclarecer os motivos que podem causar esta extinção (MARTINS, 1999).

Para que exista um contrato de franquia é necessário que existam um franqueador e um franqueado. O franqueador também às vezes designado como concedente deve dispor de um produto que tenha assegurada a comercialização. Pode assim ser ele próprio produtor ou fabricante, mas pode ser também distribuidor geral ou alguém que possa dispor da marca dos produtos e permitir sua comercialização por outrem, o franqueador é assim um empresa comercial. O franqueado é também uma empresa individual ou coletiva que quase sempre se forma com a finalidade, de fazer a distribuição do produto. As operações de franquia são destinadas às médias empresas, essas são geralmente constituídas como empresas comerciais. Nada impede que uma empresa já formada passe a ser franqueada, o comum, entretanto é a empresa se formar para as operações da franquia (MARTINS, 1999, p. 487).

Segundo a jurisprudência Art. 2º da Lei 8.955, de 15 de Dezembro de 1994 – *franchising* define-se como um método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais – uma franqueadora outra franqueada – por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de siglas, símbolos, marca de fábrica, de comércio ou serviço, bem como de um *know-how* específico, coloca à disposição da segunda o direito de utilizar, mediante retorno financeiro ou obtenção de qualquer outra vantagem, um pacote de produtos ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-lo necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com maior impacto no mercado em que atua e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas.

4.9 POSSÍVEIS RISCOS DE UMA FRANQUIA

Na empresa Xõks a proprietária relata quais seriam os maiores riscos aos quais empreendedor (franqueado e franqueador), estariam predispostos:

Um depende do outro. Se o franqueador não for bem sucedido, se não inovar, não buscar novos produtos, o franqueado com certeza também ficara sem alternativas. Da mesma forma, se o franqueado não cumprir o contrato, sujeitara o franqueador a ver sua marca sendo mal comercializada, gerando transtornos (Entrevista realizada com a proprietária da empresa Xõks, informação verbal).

Quanto aos riscos que os franqueados e franqueadores estão predispostos, na empresa Fisk, a administradora revelou na entrevista:

São os riscos como qualquer empresa pode ter, ou qualquer sociedade, uma má administração é o principal risco (Entrevista realizada com a responsável da empresa Fisk, informação verbal).

O empresário da Cacau Show, relata os riscos que o franqueado e franqueador estão predispostos, podendo-se identificar:

Estratégias equivocadas por parte do franqueador que acaba afetando toda a rede: eventual quebra de contrato, má gestão administrativa de ambas as partes (Entrevista realizada com o responsável da empresa Cacau Show, informação verbal).

Para o administrador da Wizard o mesmo detecta os riscos das estratégias de *franchising*:

Todos os riscos de uma empresa comum e de aparecer alguma franquia melhor no mercado (Entrevista realizada com o responsável da Wizard, informação verbal).

Como observado na análise das respostas dos entrevistados os riscos que o franqueado e franqueador estão predispostos a correr são: a má administração por parte tanto do franqueado como do franqueador é um dos pontos que prevalece e a quebra de contrato é outro fator em que eles estão predispostos.

Quando ocorre o descumprimento do contrato, ambas as partes terão de contornar essas situações de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas, sem descaracterizar o sistema (LEITE, 1991).

O empreendedor sempre estará pré-disposto a riscos, os quais, em consonância com Leite (1991) deverão ser calculados, isto é, planejados de acordo com os investimentos, a partir de técnicas e cenários econômicos disponíveis. Isso lhe fornece a possibilidade de prever o futuro, antes de aventurar-se em um novo negócio, mas, outros empresários têm somente espírito empreendedor, e não tem preparo anterior, a ausência dessas condições aumenta os riscos de fracasso, esses fracassos são atribuídos também à falta de planejamento, ao despreparo pessoal e a fatores externos.

4.10 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA FRANQUIA EM RELAÇÃO ÀS DEMAIS EMPRESAS

Na entrevista realizada com a proprietária da Xôks, sobre as vantagens e desvantagens na concepção da franquia a mesma argumenta:

As vantagens são: A fácil comunicação do produto e a empresa revendedora. A facilidade que compra as mercadorias. Com regras previamente estabelecidas basta segui-las, sem necessidade de perda de tempo e acréscimo de custos. Como desvantagens podemos citar: o pagamento de *royaltes* e a

impossibilidade de inovar além das possibilidades especificadas entre franqueador e franqueado (Entrevista realizada com a responsável da empresa Xöks, informação verbal).

Segundo o entendimento da responsável pela Fisk:

Suas principais vantagens são os custos menores das mercadorias, pois é uma rede de lojas, e o nome, pois a pessoa que compra em uma franquia não precisa fazer o nome da empresa. Regras, padronização, e a própria imagem da franquia pode ser uma desvantagem (Entrevista realizada com a responsável da empresa Fisk, informação verbal).

A partir dessa base, o proprietário da empresa Cacau Show mostra as vantagens e desvantagens da franquia:

A principal vantagem é que na franquia já possui o domínio do negócio e o *know-how* já está desenvolvido. A principal desvantagem é que o franqueado fica muito limitado para realizar ações locais, seja em mídia, marketing e outras ações que possam aumentar as vendas. Pouca autonomia (Entrevista realizada com o proprietário da empresa Cacau Show, informação verbal).

O administrador da Wizard destaca os pontos fortes e fracos em relação às estratégias de *franchising*:

As vantagens é o *know-how*, o suporte que a franquia oferece, é fazer parte de um grupo e assim ter mais força no mercado. Além de receber muitas coisas já prontas. A desvantagem é que você paga para fazer parte deste grupo (Entrevista realizada com o responsável pela Wizard, informação verbal).

A figura a seguir mostra as vantagens e desvantagens na concepção dos franqueados e franqueadores entrevistados, como foi detectado na entrevista as mesmas vantagens e desvantagens em relação aos setores de idiomas e alimentação foi elaborado apenas uma figura:

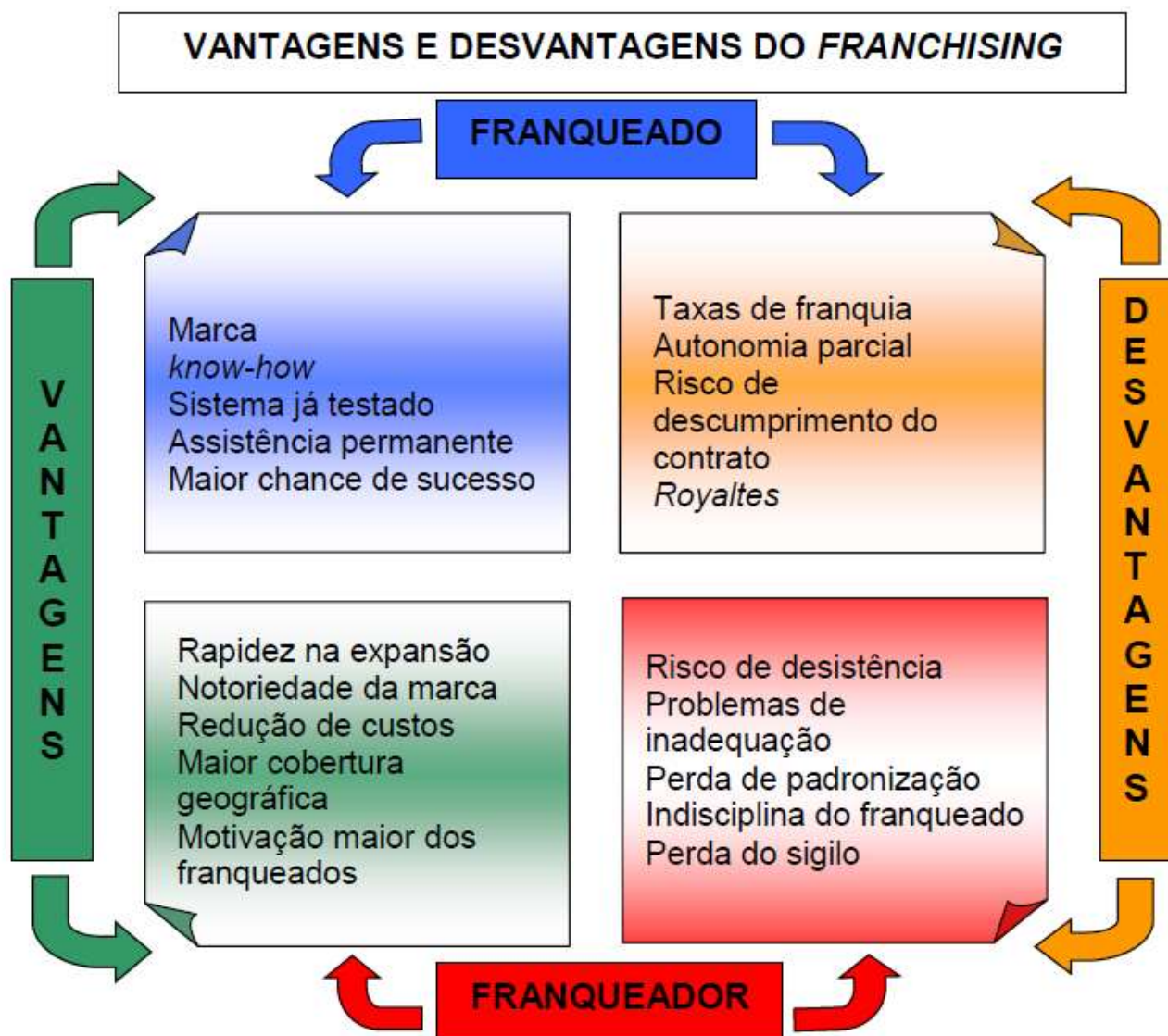


Figura 5. Vantagens e desvantagens do franqueado e franqueador.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

A partir da coleta de dados realizada nas empresas supra referidas, constatou-se que os mesmos concordaram com algumas vantagens mencionadas no desenvolvimento da pesquisa, merecendo destaque as seguintes.

- **Rapidez na expansão:** Que irá aumentar a expansão da franquia em vários locais, assim será instalado unidades no ponto de venda, implantando a rede em um território geográfico maior, com o mínimo de custos pelo fato que cada unidade franqueada arca com as despesas gerais (FILHO, 1997).
- **Notoriedade da marca:** Com a expansão da rede, e com a abertura de novos mercados, a marca passa a atingir maior número de pessoas, tornado-se notória e popular, facilitando o consumo e a procura por novos *franchises* (PINTO, 2004).
- **Redução de custos:** Vários custos inerentes à operação do sistema de *franchise* tendem a ser

reduzidos à medida que se aumenta a cadeia de distribuição e com o conseqüentemente aumento provindo do rateio de gastos entre os participantes (FILHO, 1997).

- **Maior cobertura geográfica:** A expansão da rede de franqueado propicia maior cobertura geográfica agregando novos territórios, permitindo dessa forma a ocupação de espaços em mercados novos (LEITE, 1991).
- **Motivação maior dos franqueados:** A ambição do franqueado por um aumento de seus rendimentos tem orgulho de ser dono de seu próprio negócio, faz com que este se sinta altamente motivado a trabalhar mais com maior eficiência (LEITE, 1991).
- Os entrevistados detectaram algumas vantagens em relação ao franqueado que serão analisadas a seguir, concordaram também no entendimento de alguns autores como:
- **Marca:** Acesso a uma marca de prestígio, o franqueado terá grande vantagem de adentrar num negócio cuja reputação já foi comprovada, com sucesso, pelo próprio franqueador (FILHO, 1997).
- **Know-How:** É utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa. O *know-how* pode, em determinados casos, constituir uma importante fonte de vantagens competitivas para quem o detém (NUNES, 2008).
- **Sistema já testado:** O franqueado terá vantagem de iniciar no empreendimento contando com as facilidades de um processo formatado, com a formatação já desenvolvida pelo franqueador, produtos/serviços testados, com qualidade e aceitação já comprovados (FILHO, 1997).
- **Assistência permanente:** reduz riscos de insucesso, e o franqueado poderá contar com toda a assistência técnica, a ser prestada pelo franqueador (PINTO, 2004).
- **Maior chance de sucesso:** O franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema *franchising*, cujo franqueador já possui uma rede própria de distribuição e consagrada no mercado (LEITE, 1991).
- As desvantagens do *franchising* na concepção do franqueador foram analisadas pelos franqueados e franqueadores como:
- **Risco de desistência:** Caso ocorra uma diminuição na rentabilidade e lucratividade de sua franquia, não prevista no cálculo de retorno de investimento, o franqueado poderá pensar numa eventual desistência, à medida que considerar-se prejudicado (LEITE, 1991).
- **Problemas de inadequação:** Pode ocorrer que o franqueado se mostre inapto para operar o *franchising*, fator que refletira sobremaneira na produção final e no retorno financeiro (FILHO,

1997).

- **Perda de padronização:** A perda de padronização só ocorrerá nas redes que não mantiverem um controle rígido sobre os produtos oferecidos, descaracterizando o sistema de *franchising* (LEITE, 1991).
- **Indisciplina do franqueado:** Um dos fatores que podem gerar a indisciplina é o inconformismo com a situação de dependência comercial, situação esta de livre escolha do franqueado (FILHO, 1997).
- **Perda do sigilo:** À medida que o franqueador for transferido o seu *know-how* ou seu *know-why* para os franqueados, haverá perda parcial do sigilo nas informações prestadas (LEITE, 1991).
- Segundo a entrevista feita, foi detectado que as desvantagens em relação ao franqueado são:
- **Taxas de franquia:** Taxa paga para receber a cessão de uso da marca, acesso ao *know-how*, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual, projeto e campanha de lançamento (PLÀ, 2001).
- **Autonomia parcial:** Ao se associar a uma rede de franqueados, o empreendedor estará intimamente ligado ao franqueador e a toda a rede, pois a interdependência mútua é condição para o sucesso do conjunto (FILHO, 1997).
- **Risco de descumprimento do contrato:** Quando as expectativas contratuais não forem atendidas, ambas as partes terão de contornar essas situações de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas (LEITE, 1991).
- **Royalties:** Remuneração mensal referente ao uso contínuo da marca e aos serviços prestados de acompanhamento e supervisão de campo, geralmente é um percentual sobre o faturamento mensal (PLÀ, 2001).

Assim, após finalizar a pesquisa de campo com os franqueados e franqueadores das empresas **Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard**, observou-se que, como ocorre em um empreendimento comum, a Franquia também apresenta riscos.

No mesmo sentido, percebe-se que há um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens encontradas pelo franqueador e franqueado, sendo indispensável para o sucesso de ambos um planejamento estratégico bem elaborado, como forma de se atingir resultados positivos e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado em que a franquia está inserida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar o presente trabalho de pesquisa, verificou-se que o *franchising* se constitui em uma eficaz forma de se comercializar produtos, mercadorias e serviços, possibilitando ao franqueador a ampliação de seu negócio, por meio de redes de distribuição, aumentando, com isso, o faturamento empresarial, proporcionando ao franqueado uma forma mais célere de constituir um negócio próprio, sob resguardo de uma empresa sucesso.

Tanto o franqueador como o franqueado são beneficiados quando investem seu capital neste tipo de negócio. Para o franqueador, torna-se real a oportunidade de expansão de seu mercado e de divulgação de sua marca em outras localidades, e, o mais interessante, é que todos os procedimentos, logístico ou de oferta são mantidos. A finalidade na padronização é garantir ao consumidor que aquele produto consumido na franquia Wizard também será oferecido da mesma forma na mesma franquia estabelecida em outra cidade ou região.

Porém, se tais assertivas não forem observadas e respeitadas a franquia poderá não dar certo. Assim, franqueados que não se comprometem com o negócio e franqueadores despreparados e desestruturados para administrar a empresa, obviamente não obterão sucesso.

Para que uma franquia empresarial atinja bons resultados, a mesma deverá ser bem assessorada. Para tanto, o franqueador precisa, nesta fase inicial, contar com especialistas que dominem o assunto, prestando suporte necessário ao franqueado, para esclarecimento e solução de dúvidas que vierem a surgir.

Contudo, a excelência de uma franquia empresarial não se perpetua tão somente em razão de um início bem planejado e promissor. Após a formatação, elaboração de manuais e assinatura de contratos da franquia empresarial, começa outra etapa de extrema importância: o contato com o público alvo. Para o franqueado será necessário que o franqueador cumpra e forneça os padrões prometidos e vendidos, e através de um planejamento bem elaborado pelo franqueador e, claro, seguido assiduamente pelo franqueado, onde ambos necessitarão de equipes bem geridas que exerçam suas tarefas com empenho e comprometimento que o caminho da diferença será traçado.

Dito isso, é forçoso reconhecer que, o aspecto mais importante de uma franquia, é a existência da mútua colaboração entre as partes contratantes, com uso do direito de informação e assistência do franqueador ao franqueado, para que, assim, a parceria tenha o sucesso almejado.

O candidato a franqueado deve consultar outros franqueados da mesma rede e procurar informar-se das possibilidades de implementação em sua região do negócio objeto da franquia, bem como se cientificar se a franqueadora é detentora de uma atitude ilibada perante seus franqueados. Tendo esse pensamento o futuro franqueado poderá fazer bons negócios com uma parceria sólida e duradoura.

REFERÊNCIAS

- ALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo, Makron Books, 2001.
- BLOS, W. Turismo rural e desenvolvimento local: Lages – SC. Santa Maria: Facos, 2005.
- CASAROTTO, N. F. Redes de Pequenas e Médias Empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAHAB, S. S.; LOIOLA, E. Abordagem Schumpeteriana do Franchising: uma proposta de metodologia de pesquisa. In: 18^o ENANPAD - Administração de Ciência e Tecnologia, v. 1, Curitiba, p. 291-304, 1994.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C.. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- DIUNA, C. Franchising Instituição. Paper publicado internamente na Universidade Cândido Mendes (MG), 2000.
- DORNELAS, J. C. A. Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo, 1987.
- FARREL, L. C. Entrepreneurship = Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo, Atlas, 1993.
- FILHO, A. S. Franchising: Aspectos jurídicos e contratuais. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- FRANKLIN, M. A.; CIDADE, A. U.; MARQUES, M.; FILHO, E. M. SILVÉRIO, M. A. S. De franqueada para estratégia de células de serviços: o caso Delta Service. XI Encontro Nac. de Eng. De Produção – Proto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 nov de 2005.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.
- Instituto Franchising. Guia de Franquias. São Paulo, 1996
- JORNAL DA BOA NOTICIA. Setor de fast-food está aquecido. Disponível em: [Http://radiomundial.com.br/jornalboanoticia/?id=1120](http://radiomundial.com.br/jornalboanoticia/?id=1120) / Acesso em: 27 mar. 2009.

- JUNIOR, J. A. O. Inovações em uma franquia formatada: O caso da SOS computadores no Ceará.
- LEITE, R. C. Franchising: Na criação de novos negócios. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Administração de Pequenas Empresas. São Paulo, Makron Books, 1997.
- LUDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, F. Contratos e obrigações comerciais. 14. ed. Rio de Janeiro, Forense, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores: fundamento da criação da gestão de novos negócios. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; Ribeiro, F. C. F. Em busca de delimitações do enquadramento do franchising como alianças estratégicas.
- MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. P. Como fazer da franquia um bom negócio. São Paulo, Nobel, 1991.
- MUÑOZ, R. QUINTELLA, R. H. A inovação e o sistema de franquia na construção civil de salvador: o caso do plano 100.
- NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo, Atlas. 2000.
- NUNES, P. Know-How. Disponível em:
<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/knowhow.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2009.
- PADILHA, A. C. M. A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural: proposição e estrutura de análise. UFRS, 2009.
- PINTO, C. R. As Modalidade de franquias. . Disponível em: <Http://www.guiadofranchising.com.br/> Acesso em: 26 set. 2009.
- PINTO, C. R. Vantagens e desvantagens da franquia. ACESSA.com Tecnologia Arnet. Juiz de Fora, MG. Set. 2002. Disponível em: <<http://www.acesa.com/negócios/arquivo/mercados/2004/01/21-franquia/entrevista.apl>>. Acesso em: 25 set. 2008.
- PLÁ, D. Tudo sobre Franchising. 1. ed. Rio de Janeiro, Senac, 2001.
- RAUBER, J. J.; SOARES, M. Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas. 3. ed. Passo Fundo, UPF, 2003.
- SEBRAE. Como entender o mundo dos negócios. Brasília, 1994.
- SHANE, S. Franchising: O caminho das Pedras. São Paulo: Instituto Franchising Com. E Eventos Ltda., Cherto, 1996.
- SO FRANQUIAS. Franchising. Disponível em: <Http://www.sofranquias.com.br/> Acesso em: 23 set. 2008.

TOLEDO, L. G.; SILVA, A. C. A. Estratégias competitivas e cooperativas em clusters turísticos – Um diagnóstico da região dos lagos. VII SEMEAD.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.

Capítulo 4



10.37423/210403813

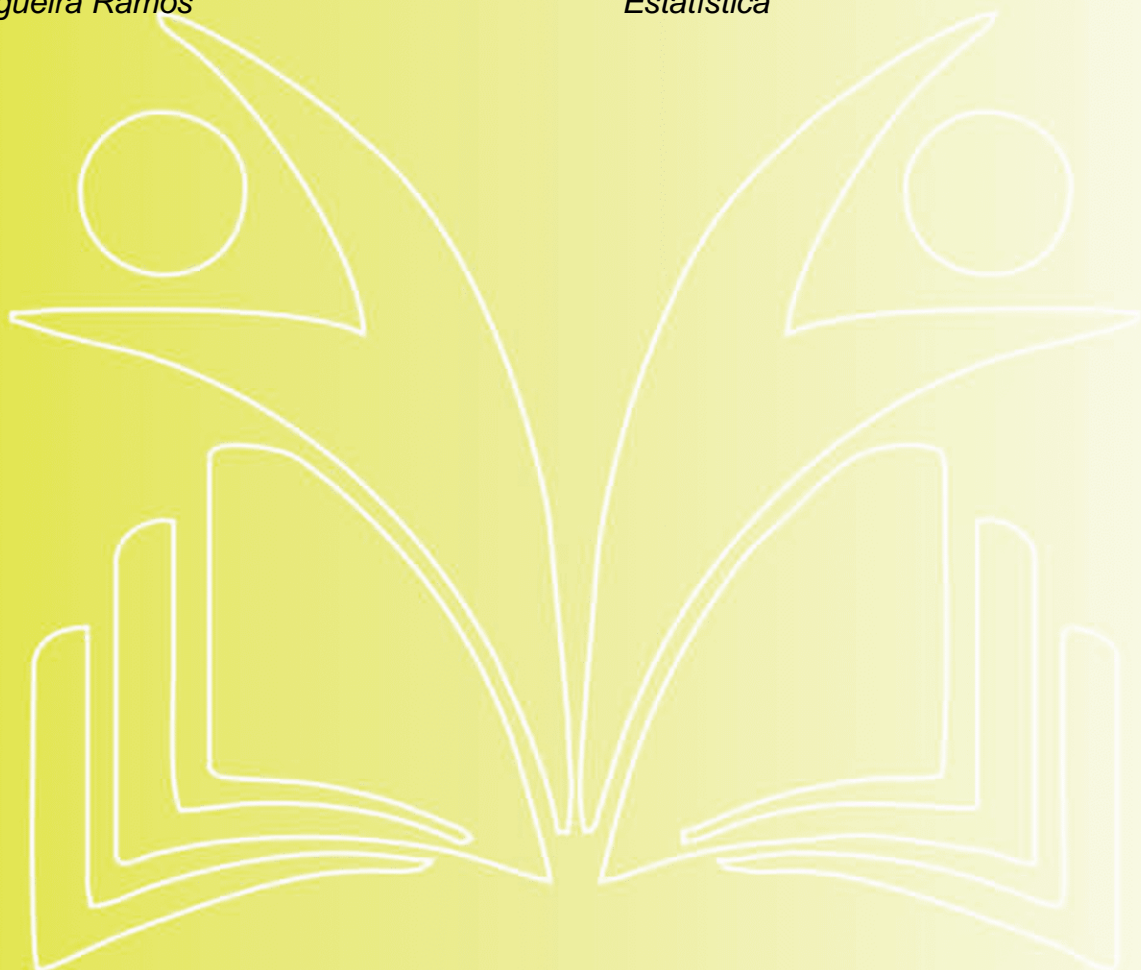
UM ESTUDO COMPARADO DO USO DE TÉCNICAS ESTATÍSTICAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS QUANTO AO RETORNO DE AÇÕES

Antonio Fernando Pêgo e Silva

Universidade Federal do Espírito Santo

Mariana Figueira Ramos

Estatística



Resumo: Investir no mercado de ações é cada vez mais uma prática desafiadora por conta da instabilidade econômica. Juntas, a Estatística e a Contabilidade tornam-se ferramentas científicas cruciais para auxiliar a tomada de decisões nesse tipo de situação. Visando este desafio, este trabalho tem como objetivo propor modelos estatísticos para classificar empresas de diversos setores quanto à sua saúde financeira utilizando-se índices contábeis, com o intuito de “prever” possibilidades de retornos nos investimentos. Os modelos de regressão logística e análise discriminante foram construídos a partir da divisão da amostra em dois grupos, através da “análise de clusters” e de variáveis originadas dos indicadores contábeis previamente selecionados. Os regressores utilizados contribuíram significativamente para a capacidade preditiva dos modelos testados, que obtiveram acurácia de mais de 90% dos casos.

Palavras-chave: Regressão Logística, Análise Discriminante, Índices Contábeis. Retornos em Ações.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a economia de um modo geral representa um cenário de grande instabilidade. Por essa razão, os investidores necessitam cada vez mais de informações capazes de avaliar o desempenho das ações das empresas. A Contabilidade – que é um instrumento da função administrativa cuja finalidade é controlar o patrimônio das entidades, apurar seus resultados e prestar informações sobre o seu patrimônio aos diversos usuários da informação contábil – constitui uma das mais notáveis ferramentas utilizadas para auxiliar acionistas na tomada de decisões.

Analisar aspectos relacionados aos índices contábeis em diversas situações constitui uma atividade acadêmica de suma relevância, visto que mesmo recebendo críticas quanto a sua subjetividade e funcionalidade, são medidas essenciais para avaliar esta questão. Visando este problema, esta pesquisa tem o propósito de fornecer um modelo de regressão logística e um de análise discriminante para avaliar o retorno das ações de empresas, utilizando a análise de *clusters* e índices contábeis.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Um investidor que aplica em uma ação ou qualquer outro tipo de aplicação financeira deseja conhecer o retorno desta aplicação, a fim de tomar decisões em relação a esta ou outras futuras aplicações. Consequentemente necessita-se de métodos confiáveis que possibilitem mensurar a rentabilidade de seus investimentos.

Segundo Matarazzo (2003, p. 147), índice é a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Ainda segundo o autor, a característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

Através desses indicadores, obtêm-se informações sobre o grau de êxito econômico da empresa, suas linhas de decisões e o quão sólida é sua base financeira. Podem ser avaliados pelo significado intrínseco do indicador (porém, fornece uma interpretação limitada e só deve ser usada quando não se dispõe de índices-padrão proporcionados pela análise de um conjunto de empresas), pela comparação ao longo de vários exercícios (a fim de mostrar possíveis tendências seguidas pelas empresas) e pela comparação com padrões (sendo necessário definir um universo, e em seguida, comparar um elemento com os demais do conjunto para atribuir-lhe determinada qualificação).

Para encontrar possíveis empresas concordatárias e não concordatárias, Sanvicente e Minardi (1998) produziram um modelo de análise discriminante, em caráter exploratório. Citam que embora exista

uma crença de que indicadores contábeis não são medidas confiáveis para análise de risco de crédito de empresas, os resultados obtidos foram bastante satisfatórios, em torno de 80% de acerto. Inúmeros são os autores que utilizaram técnicas estatísticas com a finalidade de avaliar a situação econômico-financeira das empresas. Dentre eles, o mais citado é Edward Altman, que segundo Silva (2008, p.10), desenvolveu um estudo com empresas brasileiras, publicado na Revista Era em 1979.

A fidelidade das informações contidas nos balanços das empresas brasileiras parece não ser relevante, pois, fidedignos ou não, é possível prever uma insolvência com base nestas demonstrações, conforme Kanitz (*apud* Carvalho, 2004, p.38).

Lins (*et al.*, 2007)¹ propõem uma carteira investidora hipotética para auxiliar um investidor em como identificar grupos de ações onde ele possa alocar o capital disponível para investimento de forma a conhecer o risco potencial e o retorno possível. Utilizou-se da técnica multivariada Análise de Cluster, a partir das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, para encontrar grupos de ações com características semelhantes e formar carteiras hipotéticas como opções de investimento. Ressalta apesar dos resultados observados, uma análise conjuntural aliada aos estudos estatísticos é indispensável para a construção de boas carteiras de investimento.

3 METODOLOGIA 3.1 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

Foram selecionados 11 índices contábeis coletados por meio do banco de dados Economatica, de empresas com ações comercializadas na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, no ano de 2006, bem como duas variáveis para criar o retorno das ações (média de abertura e fechamento no respectivo ano), gerando uma amostra de 98 empresas. As análises foram realizadas no Microsoft Excel, em sua versão 2007 e no software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) em sua versão 15.0.

Para cada indicador, os decis correspondentes foram utilizados como Índice-Padrão: conforme a posição relativa recebe-se uma nota de classificação, variando de 0 a 10. Após esta etapa, foram criadas três notas de classificação das empresas conforme os critérios estabelecidos por Matarazzo (2003, p. 210) especificados na Figura 1.

Indicador	Variação	Tipo	Composição	Fórmula
Nota de Estrutura NE	10—0	Quanto menor, melhor	Participação de Capitais de Terceiros (CT) Composição do Endividamento (DCP) Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL) Imobilização de Recursos Não Correntes (IRNC)	$NE=0,6.CT+0,1.DCP+0,2.IPL+0,1.IRNC$
Nota de Liquidez NL	0—10	Quanto maior, melhor	Liquidez Geral (LG) Liquidez Corrente (LC) Liquidez Seca (LS)	$NL=0,3.LG+0,5.LC+0,2.LS$
Nota de Rentabilidade NR	0—10	Quanto maior, melhor	Giro do Ativo (GA) Margem Líquida (ML) Rentabilidade do Ativo (ROA) Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROI)	$NR=0,2.GA+0,1.ML+0,1.ROA+0,6.ROI$

Figura 1: Indicadores Econômico-Financeiros.

3.2 MODELO DE ANÁLISE DISCRIMINANTE

A Análise de Clusters foi proposta com a finalidade de ser uma metodologia alternativa para a classificação de empresas. Utilizando-se as notas de classificação previamente originadas e, buscando-se encontrar grupos com características homogêneas, foi realizada a análise de “clusters”, valendo-se do método hierárquico aglomerativo, utilizando a regra de definição da matriz de semelhança pelo método de Ward e a distância euclidiana quadrática. O “dendograma” foi o critério utilizado para determinar o número final de *clusters*.

O Modelo de Análise Discriminante é uma técnica comumente utilizada para classificação de elementos de uma amostra. Para aplicá-lo, é necessário que os grupos para os quais cada elemento amostral poderá ser classificado sejam conhecidos a priori. Através de uma função matemática construída, chamada de regra de discriminação. A equação linear discriminante é semelhante a uma equação de regressão múltipla. Para Corrar (2009, p. 236) ela é composta pelas variáveis independentes que representam as características da população e são ponderadas pelo seu grau de importância ou impacto que causam na variável dependente.

Suponha que se esteja interessado em separar duas populações, π_1 e π_2 , ou atribuir novas observações em uma dessas duas populações. As observações são ordinariamente separadas ou classificadas com base nas medições, por exemplo, um vetor aleatório p -dimensional $X'=(X_1, X_2, \dots, X_p)$. Seja $f_1(x)$ e $f_2(x)$ a função e Ω o espaço amostral. Seja R_1 o conjunto de valores para x nos quais classifica-os como objetos de π_1 e R_2 o conjunto de valores para x nos quais classifica-os como objetos de π_2 . Uma vez que cada objeto deve ser atribuído a uma e somente uma das duas populações, o conjunto R_1 e R_2

são mutuamente exclusivos². Para duas populações, tem-se que a probabilidade condicional $P(2|1)$ de classificar um objeto de π_2 quando na verdade ele é de π_1 é:

$$P(2|1) = P(X \in R_2|\pi_1) = \int_{R_2=\Omega-R_1} f_1(x)dx$$

Que representa o volume formado pela função densidade $f_1(x)$ sobre a região R_2 .

De modo similar, tem-se que a probabilidade condicional $P(1|2)$ de classificar um objeto de π_1 quando na verdade ele é de π_2 é:

$$P(1|2) = P(X \in R_1|\pi_2) = \int_{R_1} f_2(x)dx$$

que representa o volume formado pela função densidade $f_2(x)$ sobre a região R_1 .

Seja p_1 a probabilidade a priori de π_1 e p_2 a probabilidade a priori de π_2 . Então a probabilidade total de classificação dos objetos de maneira correta ou incorreta pode ser dada pelo produto das probabilidades de classificação prévia e condicional:

$$\begin{aligned} &P(\text{observação ser classificada corretamente como } \pi_1) = \\ &= P(\text{observação vir de } \pi_1 \text{ e ser classificada como de } \pi_1) \\ &= P(X \in R_1|\pi_1)P(\pi_1) = P(1|1)p_1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &P(\text{observação ser classificada corretamente como } \pi_2) = \\ &= P(\text{observação vir de } \pi_2 \text{ e ser classificada como de } \pi_2) \\ &= P(X \in R_2|\pi_2)P(\pi_2) = P(2|2)p_2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &P(\text{observação ser classificada incorretamente como } \pi_2) = \\ &= P(\text{observação vir de } \pi_1 \text{ e ser classificada como de } \pi_2) \\ &= P(X \in R_2|\pi_1)P(\pi_1) = P(2|1)p_1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &P(\text{observação ser classificada incorretamente como } \pi_1) = \\ &= P(\text{observação vir de } \pi_2 \text{ e ser classificada como de } \pi_1) \\ &= P(X \in R_1|\pi_2)P(\pi_2) = P(1|2)p_2 \end{aligned}$$

Os sistemas de classificação são frequentemente avaliados em termos das probabilidades de má classificação, mas isso ignora o custo de classificação incorreta. O custo da má classificação pode ser determinado por uma matriz de custos, conforme a tabela 4. Os custos são nulos para uma

classificação correta, $c(1|2)$ quando uma observação de π_2 for erroneamente classificada como de π_1 e $c(2|1)$ quando uma observação de π_1 for erroneamente classificada como de π_2 .

Tabela 1: Matriz do Custo de Classificação.

		Classificada como	
		π_1	π_2
População Verdadeira	π_1	0	$c(2 1)$
	π_2	$c(1 2)$	0

Fonte: JOHNSON & WICHERN (2007).

Em geral, o custo esperado de erro de classificação (**ECM**) é previsto pela multiplicação da diagonal da matriz de custos, que são probabilidades de ocorrência, obtido por:

$$ECM = C(2|1)P(2|1)p_1 + c(1|2)P(1|2)p_2$$

Uma regra de classificação razoável deveria ter ECM muito pequeno, ou quase o menor quanto possível. As regiões que irão minimizar o **ECM** são definidas pelos valores de x para que as seguintes desigualdades se mantenham:

$$R_1: \frac{f_1(x)}{f_2(x)} \geq \left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right)$$

$$R_2: \frac{f_1(x)}{f_2(x)} < \left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right)$$

Os procedimentos de classificação baseados em populações normais são predominantes na prática estatística devido à simplicidade e a razoavelmente alta eficiência em uma grande variedade de modelos populacionais³. Assumindo que $f_1(x)$ e $f_2(x)$ são densidades normais multivariadas, a primeira com vetor de médias μ_1 e matriz de covariância Σ_1 e a segunda com vetor de médias μ_2 e matriz de covariância Σ_2 .

Quando a matriz de covariância das duas populações seja igual, e supondo que os parâmetros μ_1 , μ_2 e Σ sejam conhecidos, a função densidade conjunta de $X'=[X_1, X_2, \dots, X_p]$ para as populações π_1 e π_2 é dada por:

$$f_i(x) = \frac{1}{(2\pi)^{p/2} |\Sigma|^{1/2}} \exp \left\{ -\frac{1}{2} (x - \mu_i)' \Sigma^{-1} (x - \mu_i) \right\}, \quad i = 1, 2$$

e as regiões mínimas do ECM serão:

$$R_1: \exp \left\{ -\frac{1}{2} (x - \mu_1)' \Sigma^{-1} (x - \mu_1) + \frac{1}{2} (x - \mu_2)' \Sigma^{-1} (x - \mu_2) \right\} \geq \left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right)$$

$$R_2: \exp \left\{ -\frac{1}{2} (x - \mu_1)' \Sigma^{-1} (x - \mu_1) + \frac{1}{2} (x - \mu_2)' \Sigma^{-1} (x - \mu_2) \right\} < \left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right)$$

de onde pode-se construir a regra de classificação dada por:

1. Classifica x_0 como π_1 se

$$(\mu_1 - \mu_2)' \Sigma^{-1} x_0 - \frac{1}{2} (\mu_1 - \mu_2)' \Sigma^{-1} (\mu_1 + \mu_2) \geq \ln \left[\left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right) \right]$$

2. Classifica x_0 como π_2 caso contrário.

Em geral, as quantidades μ_1 , μ_2 e Σ são desconhecidas. Contudo, a regra deve ser modificada. Suponha que se tem n_1 observações de uma variável aleatória multivariada $X' = [X_1, X_2, \dots, X_p]$ de uma população π_1 e n_2 desta quantidade para uma população π_2 , com $n_1 + n_2 - 2 \geq p$. As matrizes dos respectivos dados são:

$$X_{1(n_1 \times p)} \begin{bmatrix} x'_{11} \\ x'_{12} \\ \vdots \\ x'_{1n_1} \end{bmatrix} \text{ e } X_{2(n_2 \times p)} \begin{bmatrix} x'_{21} \\ x'_{22} \\ \vdots \\ x'_{2n_2} \end{bmatrix}$$

Dessas matrizes, o vetor amostral de médias e as matrizes de covariância serão determinados por:

$$\bar{x}_1 \begin{matrix} (p \times 1) \end{matrix} = \frac{1}{n_1} \sum_{j=1}^{n_1} x_{1j}, \quad S_1 \begin{matrix} (p \times p) \end{matrix} = \frac{1}{n_1 - 1} \sum_{j=1}^{n_1} (x_{1j} - \bar{x}_1)(x_{1j} - \bar{x}_1)'$$

$$\bar{x}_2 \begin{matrix} (p \times 1) \end{matrix} = \frac{1}{n_2} \sum_{j=1}^{n_2} x_{2j}, \quad S_2 \begin{matrix} (p \times p) \end{matrix} = \frac{1}{n_2 - 1} \sum_{j=1}^{n_2} (x_{2j} - \bar{x}_2)(x_{2j} - \bar{x}_2)'$$

Assumindo que as populações possuam mesma matriz de covariância Σ , a matriz de covariância amostral S_1 e S_2 são combinadas para se obter uma única. De modo geral, a média ponderada é dada por:

$$S_{combinada} = \left[\frac{n_1 - 1}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)} \right] S_1 + \left[\frac{n_2 - 1}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)} \right] S_2$$

que é um estimador não-viesado para Σ desde que as matrizes X_1 e X_2 sejam amostras aleatórias das populações π_1 e π_2 respectivamente.

Substituindo \bar{x}_1 por μ_1 , \bar{x}_2 por μ_2 , e $S_{combinada}$ por Σ nas regiões mínimas do ECM, obtendo-se a seguinte regra de classificação:

1. Classifica x_0 em π_1 se

$$(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} x_0 - \frac{1}{2} (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} (\bar{x}_1 + \bar{x}_2) \geq \ln \left[\left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right) \right]$$

2. Classifica x_0 em π_2 caso contrário.

Caso $\left(\frac{c(1|2)}{c(2|1)} \right) \left(\frac{p_2}{p_1} \right) = 1$, então o $\ln(1)=0$, e o ECM estimado mínimo para a regra de comparar duas populações normais é dado por uma variável escalar

$$\hat{y} = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} x = \hat{a}' x$$

avaliada em x , com o número

$$\begin{aligned} \hat{m} &= \frac{1}{2} (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} (\bar{x}_1 + \bar{x}_2) \\ &= \frac{1}{2} (\bar{y}_1 + \bar{y}_2) \end{aligned}$$

Onde $\bar{y}_1 = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} \bar{x}_1 = \hat{a}' x_1$ e $\bar{y}_2 = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_{combinada}^{-1} \bar{x}_2 = \hat{a}' x_2$

Contudo, a regra para a estimativa do **ECM** mínimo para duas populações normais, equivale à criação de duas populações univariadas para os valores de y , tomando uma combinação adequada linear das observações das populações π_1 e π_2 e em seguida, atribuir uma nova observação x_0 a π_1 ou π_2 , dependendo se $\hat{y}_0 = \hat{a}'x_0$ é maior ou menor do que o ponto médio \hat{m} entre as duas médias univariadas \bar{y}_1 e \bar{y}_2 .

O desempenho de qualquer procedimento de classificação é avaliado através da probabilidade de classificação incorreta. Uma vez construída a função de classificação, o foco do modelo é o de medir o desempenho em amostras futuras.

A probabilidade total de classificar (**TPM**) incorretamente é dada por:

$$TPM = p_1 \int_{R_2} f_1(x) dx + p_2 \int_{R_1} f_2(x) dx$$

O menor valor desta quantidade, obtida por um rigoroso critério de escolha de R_1 e R_2 é chamada de taxa de erro ótima (**OER**). O desempenho das funções de classificação amostral podem, em princípio, ser avaliados calculando a taxa de erro real (**AER**)

$$AER = p_1 \int_{\hat{R}_2} f_1(x) dx + p_2 \int_{\hat{R}_1} f_2(x) dx$$

onde R_1 e R_2 representam as regiões de classificação determinadas pelas amostras de tamanho n_1 e n_2 respectivamente.

O **AER** indica como a função de classificação amostral irá classificar amostras no futuro. A **OER**, em geral não pode ser calculada, pois depende das funções de densidade desconhecidas $f_1(x)$ e $f_2(x)$. Todavia, uma estimativa para a ERA pode ser calculada para qualquer procedimento de classificação sem levar em conta a similaridade das populações. Chamada de taxa de erro aparente (**APER**), esta medida é definida como a fração das observações na amostra de treinamento que são classificadas pela função de classificação amostral. A **APER** é facilmente calculada a partir da tabela de classificação, que mostra os membros reais versus os preditos, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Matriz de Classificação.

		Membro Predito		
		π_1	π_2	
Membro Atual	π_1	n_{1c}	$n_{1M} = n_1 - n_{1c}$	n_1
	π_2	$n_{2M} = n_2 - n_{2c}$	n_{2c}	n_2

n_{1c} : número de itens de π_1 classificados corretamente como de π_1

n_{1M} : número de itens de π_1 classificados incorretamente como de π_2

n_{2c} : número de itens de π_2 classificados corretamente como de π_2

n_{2M} : número de itens de π_2 classificados incorretamente como de π_1

A taxa de erro aparente (**APER**) é dada por: $APER = \frac{(n_{1M} + n_{2M})}{n_1 + n_2}$

3.3 MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Que é conhecida como a proporção de observações no conjunto de treinamento que são classificadas incorretamente.

A abordagem classificatória na regressão logística resume-se na classificação de variáveis quando algumas ou todas elas são qualitativas. Em sua forma mais simples, a variável resposta Y é restrito a dois valores (codificados por 0 ou 1). Foi introduzido com a finalidade de produzir, a partir do conjunto de empresas, um modelo que permita prever valores de uma variável categórica (classificar as empresas como “ruins” ou “boas” quanto ao retorno das ações) em função de variáveis explicativas (3 notas de classificação das empresas).

Considere um modelo com r variáveis preditoras. Seja $(z_{j1}, z_{j2}, \dots, z_{jr})$ os valores dos r preditores para a j -th observação. É habitual, como na teoria normal de regressão linear, definir a primeira entrada é igual a 1 e $\mathbf{z}_j = [1, z_{j1}, z_{j2}, \dots, z_{jr}]'$. Condicionado a esses valores, supõe-se que a observação Y_j é Bernoulli com probabilidade de sucesso $p(\mathbf{z}_j)$, dependendo dos valores das covariáveis. Em seguida

Assim:

$$P(Y_j = y_j) = p^{y_j}(z_j) (1 - p(z_j))^{1-y_j}, \quad y_j = 0,1$$

$$E(Y_j) = p(z_j) \text{ e } Var(Y_j) = p(z_j) (1 - p(z_j))$$

No geral, não é a média que segue um modelo linear, mas sim o logaritmo natural da RR. Em particular, assume-se que o modelo será:

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 z_1 + \beta_2 z_2 + \dots + \beta_r z_r = \beta' z_j$$

onde $\beta = [\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_r]'$.

As estimativas para os β 's podem ser obtidas pelo método de máxima verossimilhança. A verossimilhança L é dada pela distribuição de probabilidade conjunta avaliada nas y_j contagens observadas. Logo,

$$L(\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_r) = \prod_{j=1}^n p^{y_j}(z_j) (1 - p(z_j))^{1-y_j} = \frac{\prod_{j=1}^n e^{y_j(\beta_0 + \beta_1 z_{j1} + \beta_2 z_{j2} + \dots + \beta_r z_{jr})}}{\prod_{j=1}^n (1 + e^{\beta_0 + \beta_1 z_{j1} + \beta_2 z_{j2} + \dots + \beta_r z_{jr}})}$$

Os valores dos parâmetros que maximizam a verossimilhança não podem ser expressos em uma solução de forma exata, como no caso da teoria de modelos lineares normais. Em vez disso, eles devem ser determinados numericamente, como nos métodos computacionais iterativos. Denota-se os valores obtidos pela máxima verossimilhança pelo vetor $\hat{\beta}$. Quando o tamanho da amostra é grande, $\hat{\beta}$ é aproximadamente normal com média β , e os valores vigentes dos parâmetros aproximados e a matriz de covariância é

$$cov(\hat{\beta}) \approx \left[\sum_{j=1}^n \hat{p}(z_j) (1 - \hat{p}(z_j)) z_j z_j' \right]^{-1}$$

A raiz quadrada da soma dos elementos da diagonal dessa matriz corresponde ao desvio-padrão estimado ou erro padrão (SE) dos estimadores $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_r$ respectivamente. O intervalo de confiança, no caso de amostras grandes, e com 95% de confiança para β_k é

$$\hat{\beta}_k \pm 1,96SE(\hat{\beta}_k), \quad k = 0, 1, 2, \dots, r$$

Os intervalos de confiança podem ser usados para julgar a significância dos termos individuais no modelo.

Para julgar o grau de veracidade do modelo de regressão logística, utiliza-se o Teste Hosmer e Lemeshow. É um indicador similar ao teste Qui-Quadrado, que consiste em dividir o número de observações em torno de 10 classes, e após isso, comparar as frequências esperadas com as frequências observadas. A finalidade do teste é verificar se existem diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada. Para um determinado nível de significância, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças entre os valores esperados e observados. Caso haja, o modelo não representará a realidade de forma satisfatória (ou seja, não seria capaz de produzir estimativas e classificações muito confiáveis).

Suponha que a variável resposta Y assumirá 1 até que uma observação pertença a população 1 e 0 se ela pertence a população 2. Uma vez que uma função de regressão logística foi estabelecida, pode-se utilizar conjuntos de treinamento para cada uma das duas populações. Piores e os custos são difíceis de incorporar na análise, de modo a regra de classificação torna-se

- Atribuir um z à população se a RR estimado é superior a 1 ou

$$\frac{\hat{p}(z)}{1 - \hat{p}(z)} = \exp\{\hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 z_1 + \dots + \hat{\beta}_r z_r\} > 1$$

Equivalentemente, tem-se que a regra de discriminação linear simples é

- Atribuir um z à população se a RR estimado é maior do que 0 ou

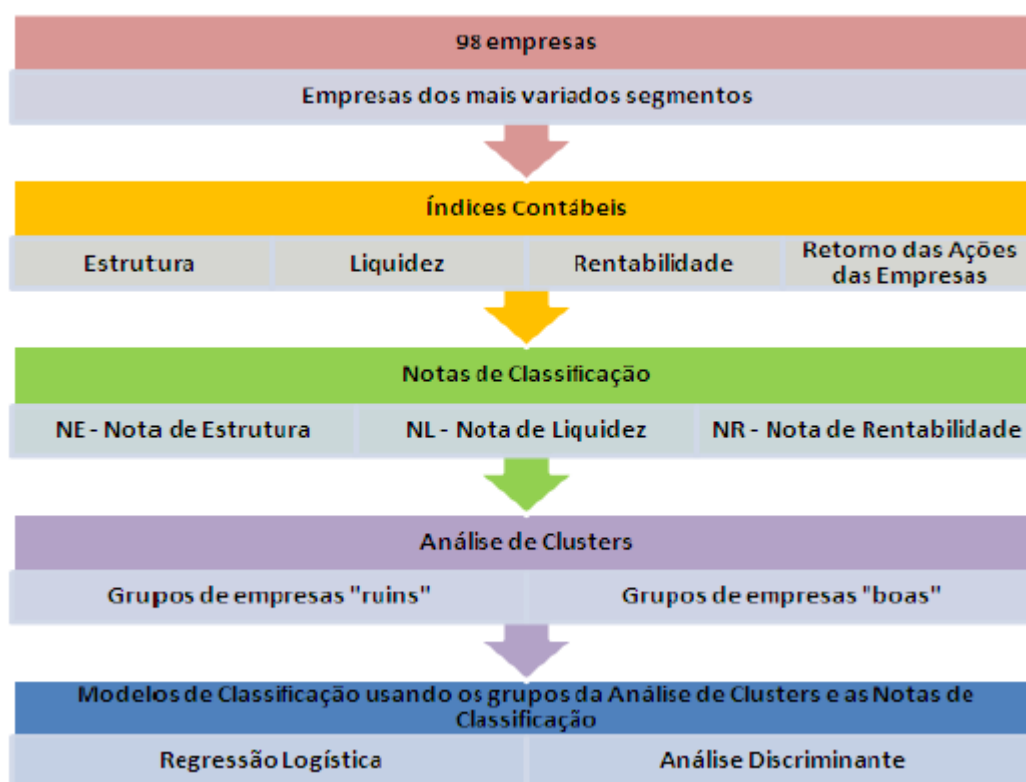
$$\ln\left(\frac{\hat{p}(z)}{1 - \hat{p}(z)}\right) = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 z_1 + \dots + \hat{\beta}_r z_r > 0$$

4 RESULTADOS

Para construir os modelos estatísticos para classificar as empresas de diversos setores quanto às possibilidades de retornos nos investimentos, algumas etapas foram efetuadas. Inicialmente, atribuiu-se notas de classificação a cada indicador seguindo sugestões de Matarazzo (2003, p. 149), passando a utilizar medidas padronizadas ao invés de seus valores absolutos. Com isso, reduzimos o número de

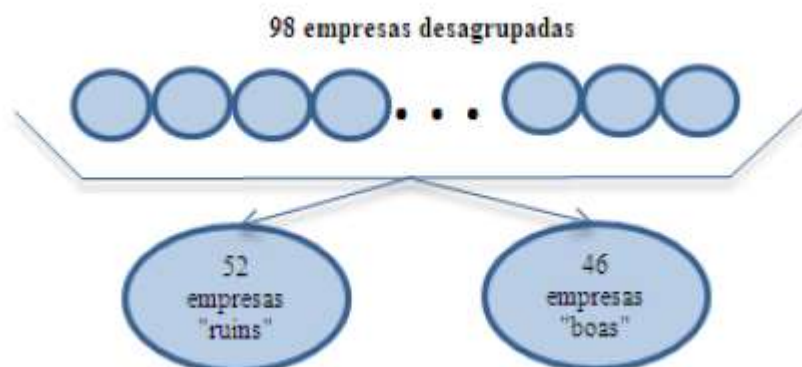
variáveis de 12 para 3. Em seguida, a ideia foi particionar ou dividir a amostra inicial de 98 empresas em dois grupos da “análise de clusters” e das variáveis originadas dos indicadores contábeis previamente selecionados. Os modelos de regressão logística e análise discriminante propostos foram construídos baseados nos dois grupos de empresas obtidos, que foram classificados como grupo de empresas “boas” e “ruins” quanto ao retorno das ações, em função das três notas de classificação. O fluxograma disposto na Figura 2 sintetiza as etapas do trabalho.

Figura 2: Fluxograma das Etapas do trabalho.



A Análise de Clusters foi proposta com a finalidade de ser uma metodologia alternativa para a classificação de empresas. Com o auxílio do “dendograma” constatou-se, em suas duas últimas ligações, dois grandes grupos distintos. Um primeiro, contendo 46 empresas, cujo retorno médio das ações foi maior, classificado como “empresas boas” quanto ao retorno das ações e um segundo contendo 52 empresas, classificado como empresas “ruins” quanto ao retorno das ações. A Figura 4 exemplifica a situação encontrada.

Figura 3: Grupos de Empresas obtidos pela Análise de Clusters.



O primeiro modelo proposto é o de regressão logística. É comumente utilizado quando a premissa de normalidade das variáveis não é atendida, visto que esta técnica não exige que as variáveis independentes possuam distribuição de probabilidade normal. Pelos dados obtidos na Tabela 3 e 4 e, levando-se em conta que a estatística de Cox & Snell e a estatística de Nagelkerke tratam-se de pseudo-R-quadrados, conclui-se pela estatística de Cox & Snell que 68% das variações ocorridas no log da razão de chances são explicadas pelo conjunto das variáveis independentes: NE, NL e NR. Pela estatística de Nagelkerke, pode-se considerar que o modelo é capaz de explicar cerca de 90,8% das variações registradas na variável dependente. Verifica-se, pelo teste de Hosmer e Lemeshow que não há diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados.

Tabela 3: Teste de Cox & Snell e Nagelkerke.

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
1	23,842(a)	,680	,908

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Tabela 4: Teste de Hosmer e Lemeshow.

Estatística Qui-Quadrado	P-Valor
3,372	,909

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Levando-se em consideração as variáveis NE, NL e NR, constata-se, pela Tabela 5 que a capacidade preditiva do modelo encontrado foi de 93,9%. De todas as 52 empresas anteriormente classificadas

como “boas”, apenas três foram classificadas como “ruins”, gerando um percentual de acerto de 94,2%. Das empresas classificadas anteriormente como “ruins”, 93,5% foram classificadas corretamente. O modelo possuiu acurácia de 93,9% em suas predições.

Tabela 5: Matriz de Classificação para o Modelo de Regressão Logística.

Observado		Predito		Percentual de Acerto
		Grupos: Análise de Clusters		
		Ruim	Boa	
Grupos: Análise de Clusters	Ruim	43	3	93,5
	Boa	3	49	94,2
Percentual Global				93,9

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Na Tabela 6, para um nível de significância 5%, verifica-se que somente a variável NE (nota de estrutura) não exerce um grande efeito sobre a probabilidade de uma empresa assumir o status de “ruim”. As variáveis NR e NL (nota de rentabilidade e liquidez) indicam que uma variação positiva nessas variáveis irá contribuir significativamente para aumentar a probabilidade de uma empresa ser classificada como “ruim”.

Tabela 6: Variáveis Inclusas no Modelo de Regressão Logística.

Variáveis	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)	IC. EXP(B) 95,0%
NE	,426	,383	1,238	,266	1,531	,723 3,244
NR	,811	,328	6,108	,013	2,250	1,183 4,281
NL	2,954	,786	14,117	,000	19,186	4,109 89,590
Constante	-22,211	6,398	12,050	,001	,000	

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

A Análise Discriminante foi introduzida neste trabalho com a finalidade de identificar quais variáveis são cruciais para diferenciar os grupos encontrados através da Análise de Clusters, além de quantas dessas são necessárias para obter a melhor classificação das empresas que compõem o banco de dados. Por conta de inúmeras premissas, esse tipo de modelo pode ser difícil de ser ajustado. Iniciando as análises para o modelo de análise discriminante, contata-se pela Tabela 7 que as 3 notas encontradas pela metodologia de Matarazzo, para um nível de significância 5%, possuem distribuição de probabilidade normal.

Tabela 7: Teste de Kolmogorov-Smirnov- Normalidade das Notas obtidas pela metodologia de Matarazzo.

	NE	NR	NL
Kolmogorov-Smirnov Z	,836	,848	,809
P. Valor	,486	,468	,529

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Buscando identificar quais variáveis são melhores discriminadoras para os grupos estudados, verifica-se na Tabela 8 que a variável “Nota de Liquidez” possuiu maior poder discriminador, uma vez que sua estatística de Lambda Wilks foi a menor (0,308).

Tabela 8: Teste para igualdade entre as médias do grupo.

Índices	Wilks' Lambda	Estatística F	Grau de Liberdade - Ruim	Grau de Liberdade - Boa	P. Valor
NE	,965	2,750	1	75	,101
NR	,983	1,330	1	75	,253
NL	,308	168,734	1	75	,000

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

A Tabela 9 dispõe a matriz de correlação e covariância para cada duas variáveis. São comumente utilizadas para identificar casos de multicolinearidade e antecipar as variáveis que possam afetar o processo *Stepwise*⁴, e conseqüentemente, deixar de compor a função, conforme Corrar (2009, p. 254). Logo, nenhuma combinação de duas variáveis possui alta correlação, atendendo a mais uma premissa da técnica.

Tabela 9: Matriz de Covariância e Correlação para os índices utilizados.

	Índices	NE	NR	NL
Covariância	NE	2,717	-,054	,014
	NR	-,054	3,885	-,583
	NL	,014	-,583	1,468
Correlação	NE	1,000	-,017	,007
	NR	-,017	1,000	-,244
	NL	,007	-,244	1,000

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

O teste M de Box verifica a igualdade das matrizes de covariância dos grupos. Pela Tabela 10 verifica-se que essa premissa não foi violada. Para um nível de significância 0,05, a hipótese nula não foi rejeitada.

Tabela 10: Teste M de Box

	Box's M	2,553
F	Approx.	,826
	df.1	3
	df.2	1035581,120
	P. Valor	,479

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

O Teste Lambda de Wilk's é realizado para avaliar se o modelo consegue separar e classificar bem os grupos, conforme cita Corrar (2009, p. 256). Os resultados expostos na Tabela 11 indicam que as melhores variáveis para criar a função discriminante foram as variáveis NL (Nota de Liquidez) e NR (Nota de Rentabilidade).

Tabela 11: Variáveis inclusas no modelo discriminante através do Teste Lambda Wilk's.

Variáveis Selecionadas	Estatística	df1	df2	df3	Teste F Exato			
					Estatística	df1	df2	P. Valor
NL	0,308	1	1	75	168,734	1	75	0
NR	0,285	2	1	75	93,042	2	74	0

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

A Tabela 12 apresenta um indicador de superioridade de uma função em relação às demais. Pela correlação canônica obtida, 0,846, pode-se encontrar um valor que mede o poder explicativo da função, se comparado com o R^2 de uma regressão; logo, elevando-se a medida ao quadrado obtemos que o modelo explica aproximadamente 71,57% de sua classificação.

Tabela 12: Grau de Superioridade entre as funções.

Função	Autovalor	% de Variância	Acumulado %	Correlação Canônica
1	2,515(a)	100,0	100,0	,846

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Pela Tabela 13, obtêm-se as equações de classificações das empresas conforme o status que ela assume (“ruim” ou “boa”) utilizando os coeficientes da Função Discriminante de Fisher especificados a seguir.

$$y^{ruim} = -11,451 + 3,245NL + 1,825NR$$

$$y^{boa} = -28,920 + 5,90NL + 2,356NR$$

Tabela 13: Coeficientes da Função Discriminante de Fisher.

Variáveis	Grupos: Análise de Clusters	
	“ruim”	“boa”
NR	1,825	2,356
NL	3,245	5,900
(Constant)	-11,451	-28,910

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

A NL (Nota de Liquidez) possuiu maior peso na classificação de uma empresa como “boa” ou “ruim”, seguida pela NR (Nota de Rentabilidade). Ou seja, a situação financeira da empresa (ativos circulantes e as dívidas) bem como o rendimento de seus investimentos (grau de êxito econômico) possui grande relevância em sua classificação.

Tabela 14: Coeficientes da Função Discriminante Canônica.

Índices	Função
	1
NR	,170
NL	,848
(Constante)	-5,606

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

Pela matriz de classificação disposta na Tabela 15, é possível identificar que das 38 empresas classificadas como “ruins”, 35 se mantiveram com esta classificação e apenas 3 foram classificadas erradamente como “boas”, gerando um percentual de acerto de 92,51%. Das 39 empresas classificadas como “boas”, 34 de fato foram classificadas como “boas” e apenas 5 foram classificadas como “ruins”, gerando um percentual de acerto de 87,2%. Para gerar o modelo, 89,6% dos casos da amostra de validação foram classificados corretamente. Dos casos não selecionados, 95,2% foram classificados corretamente. Contudo, conclui-se que o modelo encontrado possuiu boa capacidade preditiva de observações de empresas que não contribuiram para a sua composição.

Tabela 15: Matriz de Classificação da Análise Discriminante.

		Grupos: Análise de Clusters	Membros do Grupo Predito		Total
			Ruim	Boa	
Casos Selecionados	Nº de Casos	Ruim	35	3	38
		Boa	5	34	39
	%	Ruim	92,1	7,9	100
		Boa	12,8	87,2	100
Casos Não Selecionados	Nº de Casos	Ruim	8	0	8
		Boa	1	12	13
	%	Ruim	100	0	100
		Boa	7,7	92,3	100

a) validação cruzada é feita apenas para aqueles casos em análise. Na validação cruzada, cada caso é classificado pelas funções derivadas de todos os outros casos do que o caso.

b) 89,6% dos casos da amostra de desenvolvimento foram classificados corretamente.

c) 95,2% dos casos não selecionados foram classificados corretamente.

Fonte: Banco de Dados Economatica - Bovespa 2006, simulado no SPSS 15.0.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como propósito a junção de técnicas estatísticas e índices contábeis para avaliar o retorno de ações de empresas de diversos setores. Tanto o modelo de regressão logística quanto o de análise discriminante obtidos, forneceram resultados satisfatórios, o que estimula esta linha de pesquisa. Em ambos os casos, as notas de liquidez e rentabilidade foram fundamentais para discriminar uma empresa. Sugere-se aplicar, posteriormente, a mesma metodologia em um grupo de empresas pertencentes a um mesmo segmento e/ou utilizar outras variáveis para mensurar o retorno de ações, com a finalidade de tornar as informações mais robustas.

6 BIBLIOGRAFIA

- BACKES, Newton Alexandre. Indicadores Contábeis mais apropriados para mensurar o desempenho financeiro das empresas listadas na Bovespa. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009.
- BEZERRA, Francisco Antônio; CORRAR, Luiz j. Utilização da Análise Fatorial na Identificação dos Principais Indicadores para a Avaliação do Desempenho Financeiro: uma aplicação nas empresas de Seguro. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, Ano XVII, v. 1, n° 42, p. 50-62, set/dez. 2006.
- CARVALHO, Flávio Leonel de; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Identificação de indicadores contábeis relevantes para avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias. 2007.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia/ FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 1. ed. – 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANCO, Hilário. Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- HAIR, Joseph F. Jr. et al. Análise Multivariada de Dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George. Econometria. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ^{2,3}JOHNSON, Richard A., WICHERN, Dean D. Applied Multivariate Statistical Analysis. 6. ed. New Jersey: Pearson - Prentice Hall, 2007.
- Lins, Aline Gonçalves; Silva, Wesley Vieira da; Gomes, Liliane; Marques, Sandro. Formulação de Carteiras Hipotéticas de Ativos Financeiros usando a Técnica de Análise de Cluster. Encontro EnANPAD, Rio de Janeiro, Ano XXXI, set. 2007.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços: uma abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINGOTI, Sueli Aparecida. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada – Uma Abordagem Aplicada. 1. Ed., Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- NETO, Alexandre Assaf. Estrutura e Análise de Balanços. 8. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, José Pereira da. Análise Financeira das Empresas. 9. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- RANGEL, Luciene Laurett. A Relevância dos Indicadores Contábeis para Estimativa do Retorno das Ações Negociadas na Bovespa: um estudo empírico no setor de metalurgia e siderurgia. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2004.
- REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. Demonstrações Contábeis: Estrutura e Análise. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANVICENTE, A. Z; MINARDI, F.A. Identificação de indicadores contábeis significativos para a previsão de concordata de empresas. Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Working Paper, out. 1998.

NOTAS

Nota 1

Artigo: Formulação de Carteiras Hipotéticas de Ativos Financeiros Usando a Técnica de Análise de Cluster.

Nota 4

Também chamado de método por etapas ou passo a passo, ele possibilita examinar a contribuição adicional de cada variável independente ao modelo, pois cada variável é considerada para inclusão antes do desenvolvimento da equação, conforme Corrar (2009, p. 159).

Capítulo 5



10.37423/210403814

INSTRUMENTO PARA CAPTURA DE VALOR DE OFERTAS PSS SUSTENTÁVEL PARA A SECAGEM E ARMAZENAGEM DE GRÃOS

Fernando Henrique Lermen

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

José Luis Duarte Ribeiro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Márcia Elisa Soares Echeveste

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Vera Lúcia Milani Martins

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul



Resumo: A teoria do valor capturado postula que o lucro potencial na entrega de uma oferta de produtos e serviços é avaliado por meio da relação preço e desempenho, características do produto e do serviço e das competências da empresa. Este estudo trata da captura do valor em ofertas *Sustainable Product-Service System (S-PSS)*. O objetivo deste estudo é desenvolver um instrumento de coleta de dados para capturar valor de ofertas *S-PSS* para a secagem e armazenagem de grãos desenvolvido para agricultores. O instrumento foi concebido visando o emprego de análises de cenários por meio de técnica de modelagem de dados de preferência como *Conjoint Analysis (Choice-based Conjoint e Menu-based Choice)*, associadas e modelos econométricos com abordagem (*Willingness-to-pay*) para mensurar o quanto o consumidor está disposto a pagar por determinada oferta. O instrumento foi planejado para associar as respostas à dados socioeconômicos e de propensão à sustentabilidade do agricultor. Os cenários dos produtos foram planejados para ofertas da secagem e armazenagem de grãos, serviços de gestão de dados, opção de compra ou aluguel e a disposição a pagar do agricultor pela aquisição e demais serviços adicionais. Este artigo apresenta a validação por conteúdo do instrumento.

Palavras chave: *Valor capturado; Conjoint; Willingness-to-pay; Agricultura; Pós-colheita*

1. INTRODUÇÃO

O crescimento da população mundial e a maior exigência em termos de qualidade de consumo é um dos principais desafios da atualidade é produzir alimentos reduzindo o uso de commodities externas com mínimos impactos ambientais em uma atmosfera de condições climáticas variáveis (Foley et al., 2011; Pittelkow et al., 2014). Nesse cenário, a produção de grãos tem forte influência na economia mundial, com uma contribuição estimada de US\$ 1.05 trilhão (2017) para o *Gross World Product*, 6% maior que em 2016 (USDA, 2018a).

Os três maiores produtores de grãos são os Estados Unidos, China e Brasil, responsáveis por 63.06% da produção mundial (USDA, 2018b). As estimativas brasileiras para a safra 2018/19 indicam um crescimento de 4.5% da produção quando comparada aos resultados obtidos na safra anterior (CONAB, 2018), ao mesmo tempo em que crescem as taxas de consumo de commodities agrícolas, bem como sua representatividade na produtividade brasileira (Kearney, 2010; Tilman & Clark, 2015). Para este mesmo período, se estima que a produção dos Estados Unidos apresente crescimento de 2.4% (AMIS, 2018) e a China de 9,2% (USDA, 2018c).

Quanto aos desperdícios de grãos do pós-colheita, 18,3% ocorrem durante o processo de secagem e armazenagem decorrentes da contaminação, avaria e impureza dos grãos (Reykdal, 2018). A secagem dos grãos é realizada por meio de um processo de redução da umidade do grão, conferindo importância à armazenagem, conservação e estabilização físico-química (Babalís & Belessiotis, 2004; Diógenes et al., 2019), podendo ser conduzida por métodos tradicionais ou pelo uso de caldeira através da queima de resíduos destes grãos.

O uso de métodos tradicionais para secagem de grãos resulta em maior contaminação com altos índices de avaria e impurezas (Cruz et al., 2017; Ingvordsen et al., 2018). Estes métodos tradicionais utilizam recursos naturais e combustíveis fósseis, que contém alta quantidade de carbono, que produzem por sua queima, grandes quantidades de dióxido de carbono (CO₂). Outras desvantagens específicas podem ser observadas, como: no caso da queima de lenha, a dificuldade de controle da temperatura, os maiores impactos ambientais, a presença de resíduos, os odores e os contaminantes como os hidrocarbonetos policíclicos aromáticos (Lima et al., 2017); e, no caso do gás liquefeito de petróleo (GLP), alto custo do combustível e dificuldade de transporte logístico a longas distâncias (Caffrey et al., 2014).

Ponderando os desperdícios por contaminação e outros fatores gerados durante o processo de secagem e armazenagem de grãos, as empresas são impulsionadas a desenvolverem novos negócios para desenvolvimento de uma opção sustentável composta por produtos e serviços que entreguem valor para os atores da cadeia agrícola (Nkomoki et al., 2018; Quintero-Angel & González-Acevedo, 2018). Neste contexto, ofertas sustentáveis agregam maior valor a cadeia de desenvolvimento agrícola, contemplando os *three key pillars* da sustentabilidade (ambiental, econômico e social) (Fagnoli et al., 2018; Yang et al., 2017).

Dentre as abordagens que conferem valor para os *stakeholders* da cadeia, destaca-se o Product-Service System (PSS). Essa abordagem permite entregar valor ao cliente e atender suas necessidades, além de representar uma estratégia viável para o desenvolvimento de ofertas (Mont, 2002; Ben Amor et al., 2018). O PSS postula uma solução integrada de produtos tangíveis com serviços intangíveis, projetados e combinados para satisfazer as necessidades demandas pelos clientes (Zhu et al., 2015).

Um PSS é considerado sustentável, quando projetado para essa finalidade (Calabrese et al., 2018). Conseqüentemente, um desenvolvimento PSS enfatiza a avaliação dos impactos ambientais, econômicos e sociais de uma oferta eliminando o que não é atributo de valor (Pieroni et al., 2018). Para aplicação mais adequada de um Sustainable PSS (S-PSS), é necessário reconhecer o valor da oferta para o cliente, representado neste estudo pelos agricultores.

A definição de valor na agricultura permanece pouco explorada, porém alguns autores destacam que o valor percebido deve ser avaliado na etapa de uso, corroborando as demais definições (Telles et al., 2018). A teoria do valor capturado foi empregada neste estudo. Essa teoria é útil para acessar o lucro potencial na entrega de uma oferta de produtos e serviços, avaliando preço/desempenho, características do produto, competências da empresa, tempo e capacidades dinâmicas (Teece, 1986; Teece, 1998). Considerando o exposto, este artigo teve como objetivo desenvolver um instrumento para capturar o valor de ofertas S-PSS sustentável da secagem e armazenagem de grãos por meio de uma pesquisa com agricultores de propriedades agrícolas brasileiros.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados dois métodos que foram utilizados para o desenvolvimento do instrumento, sendo eles, *Conjoint Analysis* e *Willingness-to-pay*.

2.1 CONJOINT ANALYSIS

De um modo geral, a *Conjoint Analysis* (CA) é uma técnica para medir a preferência declarada dos consumidores através de variações sistemáticas de atributos do produto em um projeto experimental, com o objetivo de prever a tendência pela escolha de um determinado produto ou serviço (Breidert et al., 2006; Rose-Anderssen et al., 2005). A CA tradicional não consegue captar as características de flexibilidade em ambientes de customização em massa, nos quais os consumidores geralmente podem personalizar sua compra por atributos e níveis (Xie et al., 2017). Existem diversos tipos de CA, os mais comumente utilizados são: i) *Choice-based Conjoint Analysis* (CBC) (Louviere et al., 2000); ii) o método de perfil completo de classificações ou classificações de múltiplos perfis de produtos (Green & Srinivasan, 1978); iii) métodos híbridos e autoexplicativos, como a *Adaptive Conjoint Analysis* (Friebe et al., 2013); iv) *Fast Polyhedral Method* (Voleti et al., 2017); v) *Adaptive Self-Explication* (Netzer & Srinivasan, 2011); e vi) *Menu-based Choice* (Xie et al., 2017).

Para este estudo, selecionou-se o método CBC, que simula as decisões de seleção da modalidade (neste estudo representados por compra ou aluguel do produto apresentado). Para tanto, os cenários serão utilizados com o intuito de facilitar a percepção das diferentes composições da oferta PSS para secagem e armazenagem de grãos, de forma que o agricultor possa indicar sua preferência. Além da CBC, para definição dos atributos de produto, o *Menu-based Choice* (MBC) também foi utilizado para avaliar os atributos relacionados aos serviços ofertados. As abordagens baseadas em menu para experimentos de escolha permitem solucionar problemas metodológicos associados com a não construção de cenários, apenas medindo a escolha por atributos que não se limitam a dois níveis, podendo precificar os atributos independentes (Kamakura & Kwak, 2010; Xie et al., 2017).

Um atributo é uma característica geral de um produto ou serviço, podendo ser composto por diversos níveis específicos (Anand et al., 2018; Green & Srinivasan, 1990, 1978). As avaliações de preferência, são usadas para inferir as contribuições relativas dos diferentes níveis de atributo (*part-worth*) é a soma das *part-worths* constitui um estímulo completo do produto (frequentemente chamado de “utilidade” da oferta) (Green & Rao, 1971; Green & Srinivasan, 1990; Meyerding et al., 2018). O uso do CBC e do MBC constituem um método indireto de investigar os atributos valorizados pelos agricultores na máquina de secagem por oxi-hidrogênio e seus serviços associados.

O modelo de utilidade obtido por regressão logística (Eq. 1) é uma das formas mais utilizada para determinar a utilidade (Calegari et al., 2018). Outros pesquisadores utilizam diferentes métodos para

determinar a utilidade, como o *Hierarchical Bayes* (Park, 2004); *Probit Model* (Paetz & Steiner, 2018); e, *Linear Regression* (Huertas-garcía et al., 2016).

$$U_{ijt} = \beta_{1i} (X)_{ijt} + \beta_{2i} (X)_{ijt} + \beta_{3i} (X)_{ijt} \quad (1)$$

Onde: U_{ijt} é a utilidade da oferta j para o consumidor i na escolha t ; β é o coeficiente de escolha da oferta; e X é cada atributo da oferta.

2.2 WILLINGNESS-TO-PAY

Ao observar o valor percebido da oferta do equipamento de secagem por oxí-hidrogênio em termos de valor monetário, é possível estimar a disposição a pagar dos agricultores pelos itens que compõe a solução proposta para a secagem de grãos. Destaca-se a importância em estimar a WTP para produtos inovadores, antecipando a reação do consumidor em termos de monetários (Sohn et al., 2013; Eustice et al., 2019), auxiliando no desenvolvimento de um modelo de negócio adequado as necessidades do agricultor.

A WTP pode ser definida como a quantia máxima que um indivíduo está disposto a pagar para obter um bem ou evitar um prejuízo (Klarman, 1982). Ela pode ser aplicada, com o consumidor dando a possibilidade de *name-your-own-price*. A variação compensatória fornece a quantidade de unidades monetárias necessárias para manter inalterada a utilidade para o consumidor, dada uma mudança marginal na qualidade do produto, representada nesse caso por uma mudança no atributo k . Estas relações podem ser estabelecidas da seguinte forma: seja $U(x, p)$ a função de utilidade indireta de um consumidor representativo, definido em um vetor de atributos da oferta PSS ($x = x_1, x_2, \dots, x_k, \dots, x_n$) e uma medida de valor em unidades monetárias, p , como o preço da oferta. A derivada total de U com respeito à x_k e p (assumindo que todos os atributos são mantidos constantes) é apresentada na Eq. 2 (Gatta et al., 2015).

$$dU = \left(\frac{\partial U}{\partial x_k}\right) dx_k + \left(\frac{\partial U}{\partial p}\right) dp \quad (2)$$

Igualando a derivada a zero, é possível calcular a variação na renda que compensa exatamente uma mudança marginal no atributo k (Greene et al., 2018). Existem estudos que uniram CA e WTP (Hohmeier et al., 2018), porém em cenários distintos e sem avaliar as utilidades em conjunto,

desconsiderando uma solução completa integrada da oferta ótima com seus atributos preferidos e WTP.

3. METODOLOGIA

O escopo do método elaborado é o pós-colheita, além disto, em estudo prévio, foram observadas diferenças significativas entre as percepções por porte da empresa e quantidade de culturas. Como não há registro público sobre a quantidade de culturas por porte dos agricultores brasileiros a amostra considerada admite a estratificação apenas por porte dos agricultores brasileiros. O porte dos agricultores brasileiros estratifica-se como pequeno porte (de 0 a 20 hectares), médio porte (de 20,1 a 100 hectares) e grande porte (mais de 100,1 hectares) (EMBRAPA, 2017).

A elaboração do instrumento seguiu as etapas da *Conjoint Analysis* e *Desing of Experiments*, tendo como sequência: seleção dos atributos; homologação dos atributos; priorização dos atributos para experimento; planejamento do experimento; construção dos cenários; pré-testes de validação do conteúdo; e, publicação do instrumento web.

Os atributos e seus diferentes níveis selecionados são: Capacidade do Silo (1 Silo de 30t ou 2 Silos de 60t); Funcionamento da máquina (Manual ou automático); Movimentação do silo (fixo ou transportável); e, Controle da emissão de CO₂ (sem ou com controle). Com os atributos levantados e homologados, planejou-se um experimento com 24 que possibilita escolha de 16 produtos diferentes. Antes da aplicação com uma amostra representativa de agricultores, este instrumento foi pré-testado com 6 produtores de diferentes portes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O instrumento (<https://filiperi.github.io/ufrgs/>) foi separado em quatro seções, sendo elas: i. Caracterização das atividades do agricultor; ii. Preferências do tipo de silo de secagem e armazenagem de grãos e Modalidade da escolha do produto; iii. Perfil de sustentabilidade. A Figura 1 apresenta de forma simplificada a sequência seguida no instrumento desse estudo.

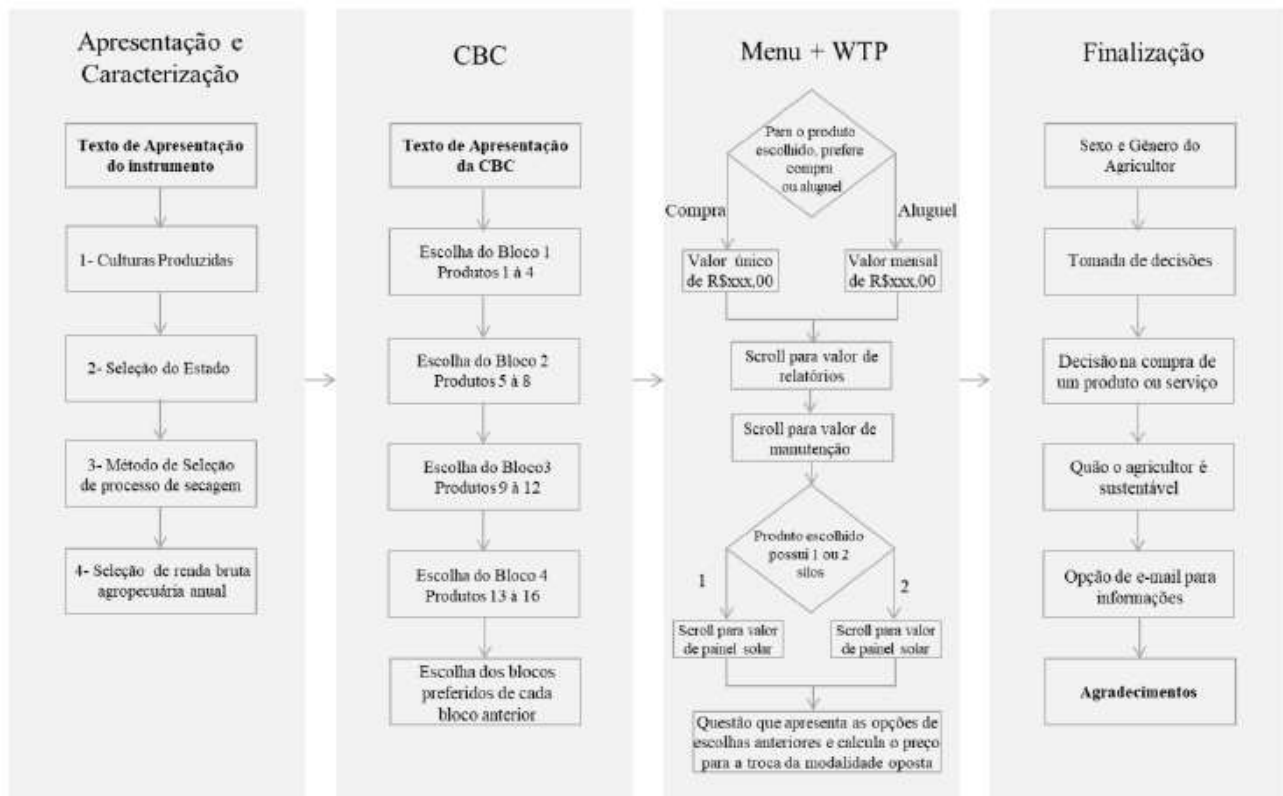


FIGURA 1 – Sequência do instrumento de pesquisa.

Na primeira seção foi questionado ao agricultor quanto as culturas que trabalha, o município e estado brasileiro em que está situada sua propriedade, a situação atual do processo de secagem e a classificação do porte baseada em sua renda bruta agropecuária anual.

A segunda seção inicialmente apresenta as possíveis configurações de produtos e definições, para que auxilie ao agricultor, realizou-se um fatorial 2^4 gerando 16 possibilidades de produto. A Tabela 2 apresenta o planejamento experimental com as possibilidades de opções de produto com os preços fixos nas modalidades compra e aluguel.

TABELA 2 – Projeto de Experimentos dos produtos ofertados.

Produto	(A) Capacidade do Silo	(B) Funcionamento da Máquina	(C) Movimentação do Silo	(D) Controle da Emissão de CO2	Compra	Aluguel
1	1 Silo (30 t)	Automático	Transportável	Sem controle	90.000,00	7.650,00
2	1 Silo (30 t)	Automático	Transportável	Com controle	89.000,00	7.300,00
3	2 Silos (60 t)	Manual	Fixo	Sem controle	81.000,00	6.500,00
4	2 Silos (60 t)	Manual	Fixo	Com controle	82.000,00	6.750,00
5	2 Silos (60 t)	Manual	Transportável	Com controle	79.000,00	6.250,00
6	1 Silo (30 t)	Automático	Fixo	Com controle	84.000,00	6.850,00
7	1 Silo (30 t)	Automático	Fixo	Sem controle	77.000,00	6.200,00
8	2 Silos (60 t)	Manual	Transportável	Sem controle	80.000,00	6.400,00
9	2 Silos (60 t)	Automático	Fixo	Sem controle	95.000,00	7.500,00
10	1 Silo (30 t)	Manual	Transportável	Com controle	83.000,00	6.600,00
11	2 Silos (60 t)	Automático	Fixo	Com controle	92.000,00	7.700,00
12	1 Silo (30 t)	Manual	Transportável	Sem controle	76.000,00	6.100,00
13	1 Silo (30 t)	Manual	Fixo	Com controle	78.000,00	6.300,00
14	2 Silos (60 t)	Automático	Transportável	Sem controle	96.000,00	7.900,00
15	1 Silo (30 t)	Manual	Fixo	Sem controle	75.000,00	6.000,00
16	2 Silos (60 t)	Automático	Transportável	Com controle	100.000,00	8.000,00

Os 16 produtos pertencem a quatro blocos de quatro produtos, na qual o preço não foi inserido como um atributo (Meyerding et al., 2018), um exemplo de preferência declarada pode representado pela Figura 2.

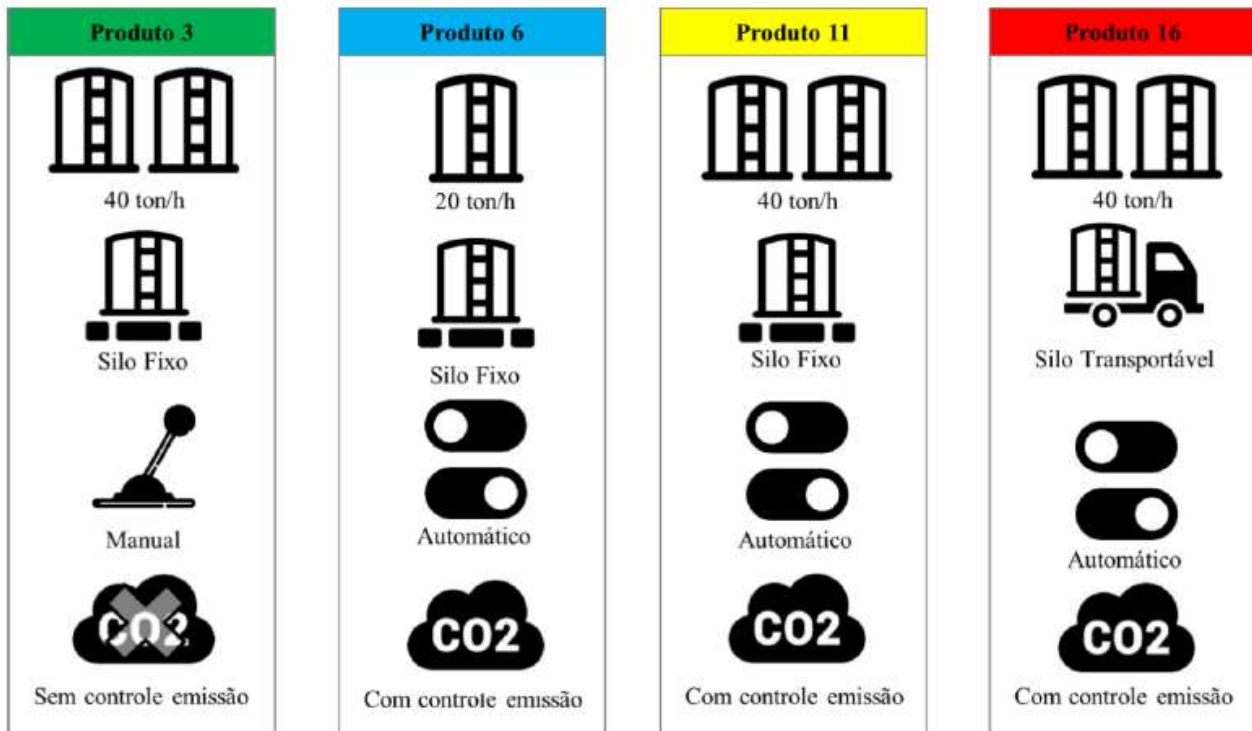


FIGURA 2 – Exemplo de cenários com possibilidades de escolhas.

O respondente deve selecionar um produto por bloco, ao final dos quatro blocos, o agricultor deve selecionar um único produto, este selecionado, deve indicar a modalidade escolhida, podendo ser compra ou aluguel. Cada produto tem seu preço fixo, conforme apresentado na Tabela 2.

Na sequência, vinculando o agricultor as ofertas PSS, questiona-se o interesse na aquisição de serviços adicionais ao produto selecionado, neste, foram propostas manutenção, geração de relatórios da situação atual do processo de secagem e armazenagem de grãos, e tipo de energia solar para o funcionamento do silo. Na escolha destes serviços, utilizar-se à uma régua com scroll para identificar a WTP, estes utilizando três classificações com valores estimados em estudo prévio que identificou para estes atributos valores que Certamente, Talvez e Nunca Adquiriria (Yang et al., 2014). Finalizando esta seção com um questionamento de alteração na escolha da modalidade, apresentando o custo de aquisição da outra especificidade. Destaca-se que estes elementos são apresentados em tela única com uma calculadora presente para facilitar a identificação conjunta de valor a pagar pelos três serviços, além do produto escolhido anteriormente. Deste modo pode-se inferir se o agricultor estaria disposto a modificar um item mais complexo para adquirir outro, balizando pelo valor monetário.

Na última seção, referente a caracterização pessoal, o agricultor foi questionado sobre gênero e idade. Além disso, foi levantado como o respondente toma suas decisões, o que é um fator decisivo na aquisição de um produto ou serviço e como o agricultor se caracteriza em relação a sustentabilidade. Concluindo o questionário com um agradecimento ao agricultor por sua resposta. A observação de tais características promove o entendimento entre as relações de escolha e disposição a pagar.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do artigo foi de desenvolver um instrumento para capturar o valor de ofertas PSS sustentável da secagem e armazenagem de grãos através de agricultores brasileiros. Com o instrumento desenvolvido, nota-se que serão capturadas por diversas formas o valor para os agricultores. Serão capturados dados sócio demográficos, questões relacionadas a sustentabilidade, produtos e serviços que atendem suas demandas e a disposição a pagar pela melhor oferta.

Para uma próxima pesquisa, faz-se necessário aplicar esse instrumento com os agricultores e analisar esses dados. Além disso, na análise, pode ser utilizada a técnica de redes neurais artificiais, facilitando a ligação entre o MBC e a WTP.

6. REFERÊNCIAS

- ANAND, A., BANSAL, G., AGRAWAL, D. Choice based diffusion model for predicting sales of mobile phones using conjoint analysis. *The Journal of High Technology Management Research*. v.22, p.216-226, 2018.
- BABALIS, S.J., BELESSIOTIS, V.G. Influence of the drying conditions on the drying constants and moisture diffusivity during the thin-layer drying of figs. *Journal of Food Engineering*. v.65, p.449–458, 2004.
- BEN AMOR, M., LINDAHL, M., FRANKELIUS, P., BEN, H. Revisiting industrial organization: Product service systems insight. *Journal of Cleaner Production*. v.196, p.1459–1477, 2018.
- BREIDERT, C., HAHLER, M., REUTTERER, T. A review of Methods for Measuring willingness-to-pay. *Innovation Marketing*. p.1–32, 2006.
- CAFFREY, K.R., VEAL, M.W., CHINN, M.S. The farm to bio refinery continuum: A techno-economic and LCA analysis of ethanol production from sweet sorghum juice. *Agricultural Systems*. v.130, p.55–66, 2014.
- CALABRESE, A., CASTALDI, C., FORTE, G., GHIRON, N. Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. *Journal of Cleaner Production*. p.193, v.533–548, 2018.
- CALEGARI, L.P., BARBOSA, J., MARODIN, G.A., FETTERMANN, D.C. A conjoint analysis to consumer choice in Brazil: Defining device attributes for recognizing customized foods characteristics. *Food Research International*. v.109, p.1–13., 2018.
- CONAB - National Supply Company. Follow-up of the Brazilian crop, 2018.
- CRUZ, F.P.B., JOHANN, G., OLIVEIRA, K., PALÚ, F., ANTONIO, E., GUIRARDELLO, R., CURVELO, N. Crambe grain drying: Evaluation of a linear and double resistance driving force model and energetic performance. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. v.80, p.1–8, 2017.
- DIÓGENES, A.F., BASTO, A., ESTEVÃO-RODRIGUES, T.T., MOUTINHO, S., AIRES, T., OLIVA-TELES, A., PERES, H. Soybean meal replacement by corn distillers dried grains with solubles (DDGS) and exogenous non-starch polysaccharidases supplementation in diets for gilthead seabream (*Sparus aurata*) juveniles. *Aquaculture*, v.500, p.435–442, 2019.
- EMBRAPA, B. Agricultural research C. Characteristics of agricultural establishments - Total area groups, 2017.
- EUSTICE, C., MCCOLE, D., RUTTY, M. The impact of different product messages on wine tourists' willingness to pay: A non-hypothetical experiment. *Tourism Management*. v.72, p.242–248, 2019.
- FARGNOLI, M., COSTANTINO, F., GRAVIO, G. DI, TRONCI, M. Product service-systems implementation: A customized framework to enhance sustainability and customer satisfaction. *Journal of Cleaner Production*. v.188, p.387–401, 2018.
- FOLEY, J.A., RAMANKUTTY, N., BRAUMAN, K.A., CASSIDY, E.S., GERBER, J.S., JOHNSTON, M., MUELLER, N.D., CONNELL, C.O., RAY, D.K., WEST, P.C., BALZER, C., BENNETT, E.M., SHEEHAN, J., SIEBERT, S.,

- CARPENTER, S.R., HILL, J., MONFREDA, C., POLASKY, S., ROCKSTRO, J., TILMAN, D., ZAKS, D.P.M. Solutions for a cultivated planet. *Nature*, v.428, p.337–478, 2011.
- LIMA, D., GOMES, R., RUARO, C., BARRIONUEVO, S., LOURENÇO, L., WILSON, F., JÚNIOR, R. PAHs in corn grains submitted to drying with firewood. *Food Chemistry*. v.215, p.165–170, 2017.
- GATTA, V., MARCUCCI, E., SCACCIA, L. Willingness to pay confidence interval estimation methods: a comparison. *Transportation Research. Part A*, v.82, p.162–192, 2015.
- GREEN, P.E., RAO, V.R. Conjoint Measurement for Data Quantifying Judgmental. *Journal of Marketing Research*. v.8, p.355–363, 1971.
- GREEN, P.E., SRINIVASAN, V. Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook. *Journal of Consumer Research*. v.5, p.103–123, 1978.
- GREEN, P.E., SRINIVASAN, V. Conjoint Analysis in Marketing: New with Developments for and Practice. *Journal of Marketing*. v.54, p.3–19, 1990.
- HOHMEIER, K.C., ASSISTANT, P., LOOMIS, B., MANAGER, P.P., LEAD, M.T.M., GATWOOD, J. Consumer perceptions of and willingness-to-pay for point-of-care testing services in the community pharmacy. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. v.14, p.360–366, 2018.
- HUERTAS-GARCÍA, R., NU, A., MIRAVITLLES, P. Statistical and cognitive optimization of experimental designs in conjoint analysis. *European Journal of Management and Business Economics*. v.25, p.142–149, 2016.
- INGVORDSEN, C.H., LYNGKJÆR, M.F., PELTONEN-SAINIO, P., MIKKELSEN, T.N., STOCKMARR, A., JØRGENSEN, R.B. How a 10-day heatwave impacts barley grain yield when superimposed onto future levels of temperature and CO₂ as single and combined factors. *Agriculture, Ecosystems and Environment*. v.259, p.45–52, 2018.
- KAMAKURA, W.A., KWAK, K. Menu-choice modeling, 2010.
- KLARMAN, H.E. The Road to Cost-Effectiveness Analysis. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*. v.60, p.585–603, 1982.
- LOUVIERE, J., HENSHER, D.A., SWAIT, J. Stated choice methods: analysis and application, Cambridge University Press, 2000.
- MAHAJAN, V., GREEN, P.E., GOLDBERG, S.M. A Conjoint Model for Measuring Self- and Cross-Price/Demand Relationships. *Journal of Marketing Research*. v.19, p.334–342, 1982.
- MEYERDING, S.G.H., GENTZ, M., ALTMANN, B., MEIER-DINKEL, L. Beef quality labels: A combination of sensory acceptance test, stated willingness to pay, and choice-based conjoint analysis. *Appetite*. v.127, p.324–333, 2018.
- MONT, O.K. Clarifying the concept of product – service system. *Journal of Cleaner Production*. v.10, p.237–245, 2002.

NETZER, O., SRINIVASAN, V. Adaptive Self-Explication of Multi-Attribute Preferences. *Journal of Marketing Research*, v.48, p.140-156, 2011.

NKOMOKI, W., BAVOROVÁ, M., BANOUT, J. Adoption of sustainable agricultural practices and food security threats: Effects of land tenure in Zambia. *Land Use Policy*, v.78, p.532–538, 2018.

ORME, B.K. *Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research*, 2010.

PAETZ, F., STEINER, W.J. Utility independence versus IIA property in independent probit models. *Journal of Choice Modelling*. v.26, p.41–47, 2018.

PARK, C.S. The robustness of hierarchical Bayes conjoint analysis under alternative measurement scales. *Journal of Business Research*. v.57, p.1092–1097, 2004.

Capítulo 6



10.37423/210403818

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL MARCO DEL GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL

Ana Maria Golpe Cervelo

Facultad de Ingeniería - UdelaR



Resumen: La internacionalización de las empresas es una realidad, no sólo por la desaparición de las barreras, sino también por las adquisiciones de empresas locales por multinacionales, han cambiado las reglas y ya es posible encontrar a todos los recursos nacionales e internacionales compitiendo.

Los recursos humanos y el conocimiento, constituyen un recurso sumamente importante, al punto que puede hacer la diferencia entre las instituciones.

El concepto de conocimiento ha cambiado, desde el que se podía aplicar a la producción, hasta conformar la sociedad de la información y el conocimiento, en nuestros días. Ese recurso debe gestionarse: Gestión del conocimiento.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; y se encuentra formado por tres análisis básicos: La Cadena de Valor, El Posicionamiento Estratégico y Las Causales de Costos.

El objeto del presente trabajo es realizar una reflexión del Gerenciamiento Estratégico de Costos y su integración con la Gestión del Conocimiento, a nivel internacional. Dicha incorporación implica un cambio, que llevará, necesariamente, a las instituciones a crecer.

Para ello se dará una breve descripción de los temas involucrados: el Gerenciamiento Estratégico de Costos y del análisis de la Cadena de Valor, como el componente sobre el que se profundizará en este trabajo. Se continuará con el Gerenciamiento de empresas internacionales, con la Gestión del Conocimiento, para luego dar un ejemplo de aplicación, culminando con una reflexión y la bibliografía correspondiente.

Palabras clave: Gerenciamiento Estratégico de Costos. Gestión del Conocimiento. Cadena de Valor.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy se mueven en entornos internacionales, el no tomar conciencia de ello y actuar en consecuencia puede dejarlas fuera del mercado.

Los recursos y los mercados han dejado de ser locales, para pasar a ser locales, regionales y/o globales; otorgando una gran oportunidad de expandirse.

La Gestión del Conocimiento (GC), en esta era del conocimiento, es un tema crucial, con un marco internacional disponible para aquellas instituciones que sepan aprovechar esta oportunidad.

Los modelos tradicionales vienen evolucionando hacia sistemas integrales, donde la relevancia de los costos de producción se traslada hacia los costos relativos a la cadena de valor, con ciclos de vida de los productos más cortos, aumento de la relevancia en la satisfacción del cliente, la innovación en procesos y productos, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, y donde se necesita apoyar la gestión eficaz y eficiente de las instituciones, haciéndola cada vez más necesaria.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trata de reflexionar sobre la posible incorporación de la gestión del conocimiento dentro del GEC, en un marco internacional. Dada la complejidad del tema, en el presente sólo se abordará uno de los análisis: la cadena de valor, aunque los otros análisis se mencionarán, dado que no es posible olvidarse que los tres se encuentran conectados.

Se comenzará con los conceptos que se tomarán como importantes para este trabajo del Gerenciamiento Estratégico de Costos, del Gerenciamiento de empresas internacionales y de la Gestión del Conocimiento. Luego se expone un breve ejemplo y la resolución propuesta, culminando con una reflexión.

2 GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS (GEC)

Considerando la definición dada por Shank y Govindarajan (1995) el GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para

desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. La Cadena de Valor.
2. El Posicionamiento Estratégico y
3. Las Causales de Costos.

A continuación se dará una breve descripción de los mismos.

2.1 LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

La cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, donde se trata de identificar las actividades que crean valor. Porter (1993) la define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde los proveedores hasta el consumidor.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (Porter, 1999):



Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.

Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Editorial Deusto, página 88.

Existe una metodología para construir y utilizar una cadena de valor que involucra los siguientes pasos:

a.- Identificar la cadena de valor de la industria y asignarle costos, ingresos y activos a las actividades de valor.

Se descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes.
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

b.- Diagnosticar las causales de costos que regulan cada actividad de valor, de modo que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. Se dividen en dos categorías: causales de costos estructurales y causales de costos operacionales.

c.- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando las causales de costos mejor que los competidores o reconfigurando la cadena de valor.

2.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Un análisis de costos se hace fundamentalmente con la idea de realizar una toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y el proceso de implementación, dicho análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Para el Gerenciamiento Estratégico de Costos, el enfoque es diferente según cual sea la estrategia de la empresa.

Existen dos importantes elecciones a realizar:

- El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. Donde la influencia de la empresa es baja, puede mejorar o empeorar su posición dentro del sector de acuerdo a la estrategia elegida.
- Los determinantes de una posición competitiva relativa, dentro de un sector industrial.

2.3 CAUSALES DE COSTOS PARA LA EMPRESA

Cuando estamos dentro del GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica, se debe examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Al analizar los costos, el punto de partida del análisis de los costos debe partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿Qué elección de opciones está impulsando el costo?

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos: Estructurales y De Ejecución.

3. GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS INTERNACIONALES

Hoy, todas las empresas compiten en un entorno internacional; muchas empresas nacionales han sido adquiridas por empresas internacionales y otras tienen clientes, proveedores o competencia internacional, lo que hace imposible pensar solamente en un negocio desde el punto de vista local. Es importante analizar el o los sectores a los que la empresa pertenece para poder determinar la estrategia internacional a seguir. Como ser:

- a) El análisis del sector y la estrategia internacional. El análisis del sector es muy útil, ya que según cuál sea, diferentes serán las fuerzas que contribuyen a la internacionalización o nacionalización:
 - Internacionalización de los mercados
 - Características de nuestros clientes: si son multinacionales, resulta más sencillo la internacionalización de las empresas.
 - Presencia de competidores multinacionales: en caso de existir en cada mercado, ellos deben considerarse.
 - Intensidad de Capital.
 - Intensidad tecnológica.

- Universalidad de las necesidades de nuestros clientes: los productos pueden ser globales (PC), locales (agua) o intermedios (auto).
- Localización del mercado
 - Diferencias en las necesidades de los clientes
 - Diferencias en los mercados de distribución
 - Estructura del mercado local
 - Demandas de los gobiernos locales
- Internacionalización del sector

b) Las características del sector y las implicaciones empresariales. Al analizar el sector se podrá identificar que tipo de competencia tendrá la institución: local, internacional, o ambas.

El entender una compañía como un conjunto de actividades entrelazadas, que realizan un producto o prestan un servicio al mercado, es entenderla considerando la Cadena de Valor del Negocio. Es importante entender como la internacionalización afecta a cada una de estas actividades. Ello las llevará a tomar un posicionamiento al respecto de cada una de ellas, partiendo del siguiente punto: el espacio natural de cada actividad.

c) El espacio natural de una actividad.

Hay actividades que podría decirse que tienen un espacio donde cada actividad de la cadena de valor se desarrolla, pero esto dependerá de cada empresa, giro, etc. A modo de ejemplo se muestra un análisis realizado del espacio natural de las actividades de la cadena de valor aplicada al sector automotriz:

	Local	Regional	Global
Finanzas	X	X	
Sistemas de información	X	X	
Investigación y Desarrollo	X	X	X
Compras	X	X	X
Logística	X	X	
Fabricación	X	X	
Marketing	X	X	
Ventas	X		

Cuadro 2.- Naturaleza de las Actividades.

Fuente: Dirección de Empresas Internacionales. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra

El hecho de tener operaciones en diferentes lugares obliga a las instituciones a coordinar y configurar las actividades de la Cadena de Valor. Continuando con el ejemplo automotriz, donde se ve como cada empresa opta por una estrategia diferente:

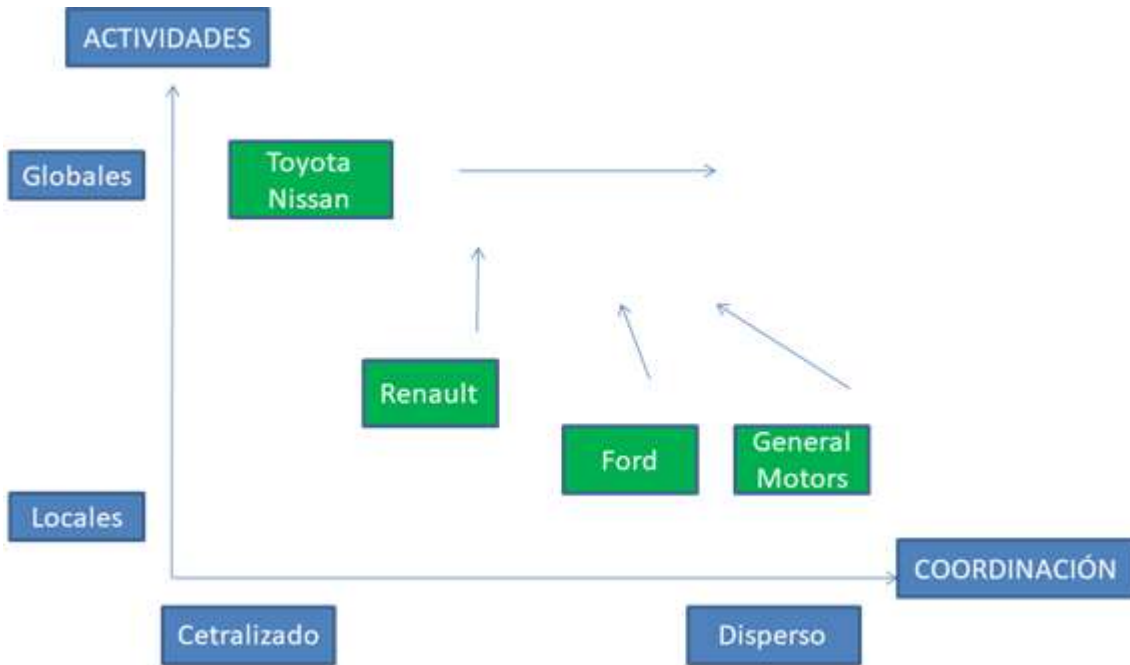


Figura 1.- Actividades y su coordinación. Ejemplo automotriz.

Fuente: Dirección de Empresas Internacionales. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra

d) El resultado: Como competir internacionalmente. Se plantean varios desafíos por la competencia internacional, por lo que diferentes estrategias podrán adoptar las empresas:

- Competencia en base a configuración: considerando cual es el sector natural de la actividad y donde se encuentra la empresa.
- Competencia en base a recursos y capacidades de cada institución, donde los competidores siempre existen y aquí es donde se demuestra que tanto entienden el negocio, el conjunto de recursos que poseen y las capacidades para ofrecer productos y/o servicios.

4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este apartado se tomó de los cursos dictados por el Profesor Miranda, J. (2012).

Las instituciones vienen dándole gran importancia al conocimiento que poseen, el que es reconocido como un activo de ellas y como tal existen esfuerzos para adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo correctamente. Este conocimiento abarca numerosas áreas: los productos, los procesos,

los mercados, los clientes, los empleados y otros, que con una adecuada combinación tienden a hacer una empresa competitiva.

Hay una evolución grande del concepto conocimiento, que va desde que era considerado como el aplicado a la producción hasta nuestros días, donde ha pasado a denominarse “Sociedad de la Información y el conocimiento”; donde la gestión del conocimiento busca la mejor forma para que las organizaciones puedan sobrevivir y/o desarrollarse.

Se ha seleccionado una definición, pero existen muchas: Ann Macintosh (1997): “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

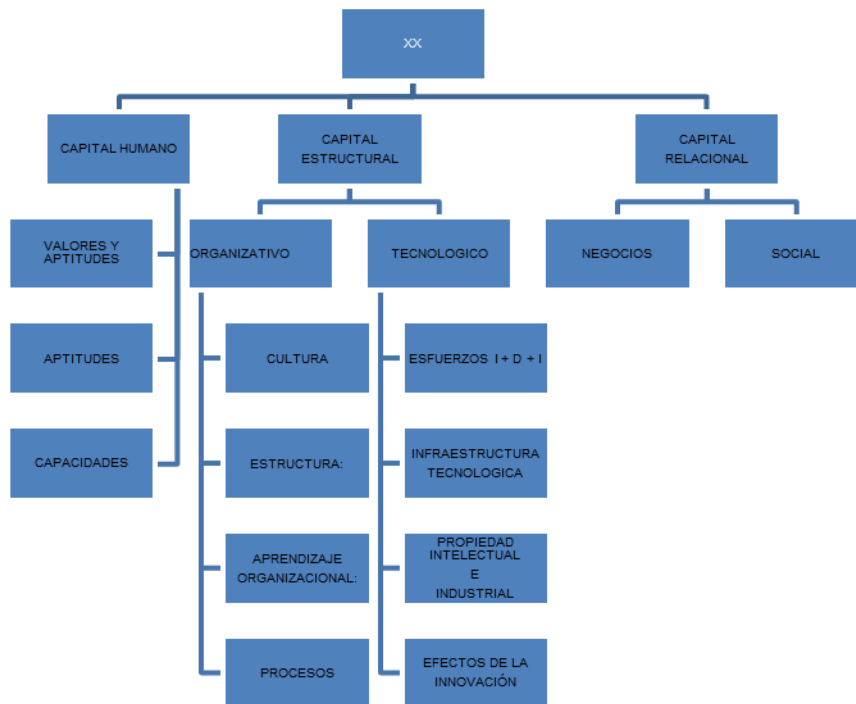
Las empresas aplican el conocimiento en todas las áreas y el reto es aplicarlo para crear una ventajas competitivas, donde el mercado demanda mayor innovación en los productos (necesitan desarrollar y asimilar el conocimiento con más rapidez); las instituciones precisan crear valor para los clientes (implicando gerenciar el conocimiento, pero orientándolo al cliente); las empresas tienen cada vez menos personas con conocimientos; adquirir conocimiento implica tiempo (factor escaso); existe una tendencia a una alta movilidad de los empleados; las instituciones pequeñas cada vez son más complejas y los cambios pueden ocasionar pérdidas de personas que poseen conocimientos que pueden necesitarse en otro momento, entre otras características.

Existen muchas herramientas para resolver el problema de la captura, modelización, validación, verificación, mantenimiento y uso del conocimiento de la empresa.

En este trabajo se mencionarán algunos Modelos de gestión y la herramienta de Mapa de Conocimientos.

4.1 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Muchos son los modelos que se pueden mencionar: el Modelo de Nonaka y Takeuchi; el Modelo de Daveport y Prusak; el Modelo de Tejedor y Aguirre; el Modelo de KMMM de Siemens AG; el Modelo Intellectus (2007); entre otros. El último modelo fue desarrollado por el Foro del Conocimiento Intellectus. Su objetivo es generar una “composición sistémica” de los activos intangibles que posee la organización, para brindar la información necesaria para la toma de decisiones con sentido estratégico-social:



Cuadro Nro. 3.- Modelo Intellectus

Fuente: <http://mature-p.eu>

4.2 MAPAS DE CONOCIMIENTOS

Constituyen una representación sistémica del conocimiento de una organización, que permite: identificar, organizar y describir los saberes, conocimientos y experiencias relevantes para una organización.

En líneas generales procuran: facilitar el aprovechamiento del conocimiento, identificar los obstáculos y limitaciones para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos y poner de manifiesto potenciales oportunidades de mejora.

Se puede considerar que el proceso básico de construcción de un Mapa de conocimientos está formado por los siguientes ítems:

- a) Para qué se hace: finalidad y alcances
- b) Cómo se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido
- c) Contenidos
- d) Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto o si se realizará automáticamente, etc.)

a) Para qué se hace: finalidad y alcances

En general las finalidades pueden ser:

- localizar fuentes de conocimientos
- identificar conocimientos críticos
- identificar vulnerabilidades
- determinar agujeros de conocimiento
- detectar oportunidades de mejora
- colaborar con la definición de perfiles y con la planificación de capacitación
- facilitar el desarrollo de franquicias
- iniciar procesos de valuación de activos intangibles
- posicionamiento inicial o diagnóstico para la adopción de instrumentos y técnicas de gestión de conocimiento
- evaluación de resultados de gestión de conocimiento

Los alcances pueden ser:

- Global - para toda la organización
- Procesos
- Productos/clientes
- Proyectos, áreas, divisiones o funciones

Se debe determinar si se incluye o no el entorno: proveedores, clientes, etc.

b) Como se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido

El conocimiento de una organización puede clasificarse considerando las funciones típicas: Organización y dirección; Marketing; Producción; Personal; Económico-Financiera, etc.

Otra opción es considerar a la empresa desde el punto de vista de la Cadena de Valor. Aquí tenemos dos opciones: dividimos la empresa en las actividades de la Cadena de valor y luego realizamos la clasificación del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) o realizamos la clasificación del Capital Intelectual y luego las actividades de la Cadena de valor.

c) Contenidos:

1.- Elementos, propiedades y características

El siguiente cuadro muestra los elementos del conocimiento:

	Perspectiva Individual	Comunicad o Grupo	Organizacional
Cognifectos	Experiencias, conocimientos y actitudes personales	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de las comunidades y cooperación de las comunidades o grupos	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de la organización
Sociofactos	Valores, normas, creencias, y estrategias de aprendizaje individuales	Reglas no formalizadas creadas por las comunidades para solucionar problemas	Procesos y tareas de acuerdo con las regulaciones de la organización.
Artefactos	Documentos personales, material para aprendizaje	Recopilación de documentos, e-mail, etc.	Documentos corporativos

Cuadro Nro. 4.- Elementos del conocimiento.

Fuente: Miranda, Justo. Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

Las propiedades típicas de los elementos del conocimiento (aunque depende de la finalidad), pueden ser:

- Conocimientos estratégicos: Ciertos criterios pueden ser: escasez, relevancia, durabilidad, propiedad, complementariedad, adquiribilidad, imitabilidad, sustentabilidad, entre otros.
- Formas de uso: declarativo, procedural, causal, condicional, relacional, pragmático, como los principales.
- Procedencia: generado dentro o fuera de la empresa.
- Residencia: conocimiento tácito o explícito.
- Localización: Externo o Interno (que a su vez cada uno se puede subdividir en tácito o explícito).
- Etapa de madurez: puede encontrarse en alguna de las siguientes fases: investigación, individualización, interacción, información, instrucción, implementación.
- Calidad: ¿Es relevante? ¿Es comprensible? ¿Es confiable? Se considera que los aspectos claves para que el conocimiento tácito sea de calidad son: que exista capacidad de comunicación de las personas y que se posea disponibilidad (fundamentalmente de tiempo). En cuanto al conocimiento explícito, la calidad puede darse si hay responsables de mantenerlo, si está

codificado para ser entendido por personas, si su acceso es seguro y no puede ser adulterado, y si los procesos de creación son automáticos, si necesitan aprobación, si están publicados.

- Vulnerabilidad: este aspecto debe estimarse tanto considerando la situación actual, como pensando en la situación futura de la institución.

2.-Relaciones y vínculos entre elementos y actores

Puede ser un elemento muy importante a incluir, respecto del conocimiento: ¿Quién lo usa, quién lo crea, quién lo modifica? ¿Quién lo distribuye?

Quiénes son los actores: personas, grupos de personas, procesos, departamentos, funciones de la empresa, divisiones, etc.

Las relaciones entre los actores y los elementos se refieren a: quienes poseen un determinado conocimiento, quienes lo necesitan y no lo poseen, quienes pueden utilizarlo o modificarlo, etc.

Si pensamos en las relaciones entre los actores y los elementos, lo frecuente es:

- el uso: qué procesos usa un determinado conocimiento
- la creación: qué procesos crean un determinado conocimiento
- la difusión: qué procesos difunden un determinado conocimiento

3.- Procesos y flujos de conocimientos

El ciclo de vida básico comprende:

- Nacimiento (adquisición, creación o renovación),
- Flujo (transferencia, utilización, retroalimentación),
- Obsolescencia.

Los factores claves de los procesos de conocimiento son:

- Estrategias y metas de conocimiento
- Personas y competencias
- Cultura y colaboración
- Liderazgo y soporte
- Estructura de conocimiento

- Tecnología e Infraestructura
- Procesos, Roles, Organización
- Entornos y socios externos.

La madurez de procesos de conocimiento implica varias dimensiones: uso del conocimiento, disponibilidad de la información, organización del conocimiento, administración de la información, concisión del conocimiento, madurez de la gestión de conocimiento.

4.- Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto se hará o si se realizará automáticamente, etc.)

5 GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN MARCO INTERNACIONAL

Hace tiempo que se viene remarcando la importancia del recurso humano, siendo reconocido como el activo más importante de las instituciones y por ello necesitan: adquirirlo, retenerlo y administrarlo.

Las empresas utilizan los conocimientos en los: productos, procesos, mercados, clientes y empleados entre otros, con el objetivo de crear una ventaja competitiva sostenible.

Puede clasificarse considerando:

- a) Dónde es creado: Conocimiento Generado (dentro de la empresa), o Conocimiento Adquirido (fuera de ella).
- b) Quién posee el conocimiento: Tácito (reside en las personas) y Conocimiento Explícito (reside en instrumentos).
- c) El nivel del conocimiento: Individual, Grupal y Corporativo.

Cuando nos referimos al Gerenciamiento Estratégico de Costos mencionado que se encuentra formado por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos, pero analizaremos la incorporación de la Gestión del Conocimiento con la Cadena de Valor, los otros temas (sumamente importantes, sólo serán abordados brevemente en este trabajo, aunque esperamos hacerlo con más profundidad en otros trabajos).

La Cadena de Valor es la que divide a la empresa en sus actividades estratégicas, con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Respecto de la unión de la GC y la Cadena de Valor, existen dos criterios de aplicación: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

La internacionalización es una situación que abarca a todas las instituciones y constituye una oportunidad para mejorar, para lo cual deberán realizar un análisis detallado de las actividades componentes de la cadena de valor del negocio y allí considerar el espacio natural de cada actividad. De dicho análisis las instituciones tendrán que ver su situación actual y cuál es la mejor situación a la que podrían cambiar, considerando los distintos espacios: local, regional, global; basándose en la configuración (existente y potencial); con énfasis en los recursos y capacidades de la institución. El recurso humano y la gestión del conocimiento, aquí como recurso pasa a ser el elemento diferencial entre las instituciones.

6 BREVE EJEMPLO DE APLICACIÓN

6.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO

Este ejemplo fue tomando como base uno proporcionado en el curso del Profesor Miranda (2012), modificado para la mejor exposición de la temática de este trabajo.

CI S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios en la Web, detectando plagios. Es una empresa PYME y posee dos dueños, uno se dedica a la venta y el otro a la administración. Dado el giro, cada servicio es diferente.

La empresa posee varias actividades: Ventas, Producción, Investigación y Desarrollo, Gestión Humana; pero en el ejemplo sólo consideraremos el departamento de Producción.

Producción: Se solicita un presupuesto y una vez que éste es aceptado, entra en la etapa de producción por medio de una Orden de trabajo. Cada presupuesto posee un coordinador, que es instruido por el dueño de la empresa respecto de las tareas a realizar y entre ambos seleccionan el equipo que trabajará en cada Orden de trabajo.

En estos momentos se encuentra instalada en una oficina en una capital, pero está considerando otras opciones para todos los recursos.

El trabajo puede ser realizado en forma manual o en forma robotizada. La empresa posee 20 operadores manuales; un software para la gestión de las órdenes de trabajo, para asignar y controlar

las tareas individuales; una base de datos con 25 personas calificadas; equipos informáticos de última generación.

6.2 MAPA DE CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES

Un posible informe sobre Mapa de Conocimiento Empresarial puede ser:

1) Capital Intelectual

1.1.- Capital Humano

1.2.- Capital Estructural

1.3.- Capital Relacional

2) Conocimientos propios y adquiridos

3) Principales procesos de creación de conocimiento

4) Procesos de transferencia de conocimientos

5) Madurez de los procesos de conocimientos

6) Conocimientos estratégicos y oportunidades de mejora

7) Carencias y vulnerabilidades

8) Recomendaciones para implementar la GC

8.1.- Objetivos prioritarios

8.2.- Sugerencia

6.3 GEC Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO INTERNACIONAL

Para este apartado se realizará el GEC, en el análisis de la Cadena de Valor, la GC en el marco internacional:

a) Cadena de Valor (como integrante del GEC) y GC en el marco internacional

Optaremos por el criterio de considerar primero el Capital Intelectual y luego subdividir la Cadena de Valor:

1).- Capital Intelectual

1.1.- Capital humano

(...)

Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Manuales

Conocimientos y habilidades de navegación, búsqueda y actualización de información en Internet.

Habilidad para comprender con precisión tareas informacionales específicas.

Conocimientos sobre particularidades de los clientes.

Buena expresión escrita.

Habilidad para ordenar y ejecutar las tareas personales.

Auto exigencia de calidad y cumplimiento.

Espacio natural de la actividad:

- Contacto con los clientes: local.
- Diseño: regional o global (de acuerdo a las especificaciones de la orden).
- Informes: por quien hizo el diseño (regional o global) y revisión del local (el que realizó el contacto con el cliente).
- Control de calidad y cumplimiento: local.

Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Robotizadas

Ejecutar robots

Nociones de programas Web.

Conocimientos sobre particularidades de los clientes.

Habilidad para ordenar y ejecutar tareas personales.

Auto exigencia de calidad y cumplimiento.

Espacio natural de la actividad:

- Contacto con los clientes: local, regional o global.
- Diseño: local, regional o global (de acuerdo a las especificaciones de la orden).
- Informes: por quien hizo el diseño y revisión de quien realizó el contacto con el cliente.

- Control de calidad y cumplimiento: local, regional o global.

Actividad: Gestión Humana

Atraer, retener y motivar personas para las diferentes funciones de la empresa.

Seleccionar personas adecuadas para los diferentes equipos.

Controlar cumplimientos.

Espacio natural de la actividad:

Atraer: global.

Retener y motivar: local.

1.2.- Capital Estructural

El Proceso general de trabajo.

El Programa de gestión de proyectos.

Una Wiki con especificaciones de tareas por cliente/órdenes de trabajo.

La Biblioteca de programas para armar robots.

Una Página Web con documentación técnica de programas de búsqueda.

Una Biblioteca de utilitarios para facilitar trabajo manual.

1.3.- Capital Relacional

El Prestigio de la empresa.

Los Clientes recurrentes.

El Relacionamiento personal de los dueños.

La Base de datos de operadores potenciales.

7 REFLEXIÓN FINAL

La importancia del conocimiento se viene considerando, ya desde hace muchos años. Este recursos, puede ser la gran diferencia de las instituciones y su gestión implica una gran responsabilidad.

Ann Macintosh, define: “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto el disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trató de reflexionar sobre la agregación de la Gestión del Conocimiento (GC) al GEC, considerando principalmente el análisis de la Cadena de valor en un marco internacional.

La unión de la Cadena de Valor y de la GC, puede realizarse de dos formas o criterios: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

Respecto del Posicionamiento Estratégico y la GC, se entiende la incorporación como una estrategia más, una estrategia específica sobre los conocimientos de la institución.

Considerando las Causales de Costos y la GC existen también dos caminos de aplicación, tanto en cuanto a la estrategia que la empresa debe tomar respecto del Capital Intelectual, como en la aplicación de este capital en cada una de las estrategias que la institución posea.

El marco internacional que poseen todas las instituciones hoy en día, hace que tengan una gran oportunidad en su crecimiento, ya que dicho recursos puede encontrarse a nivel local, regional o global. Por otro lado, la coordinación se torna crucial.

En la medida en la que las empresas se encuentran en este marco, las posibilidades de crecimiento son una realidad y el no tomar este nuevo marco hará que no se mantengan en el mercado, en la medida en la que los competidores sí lo harán, obteniendo recursos y mercados, más convenientes, permitiéndoles expandirse, crecer y mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

El Global Most Admired Knowledge Enterprise, hace una lista de lo que considera que es lo que valoran los líderes en GC.

GARCIA PONT, C. Dirección de Empresas Internacionales. Globalización. Hacia la Interdependencia. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra Ed. Folio.

GOLPE, A. La Gestión del Conocimiento como parte integrante del Gerenciamiento Estratégico de Costos. Trabajo presentado en el VI Congreso de Costos del Mercosur, Montevideo, Agosto 2012.

MACINTOSH, A, Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, Marzo, 1997.

MIRANDA, J. Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

MIRANDA, J. Material del curso: Elaboración de Mapas de Conocimiento Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

PORTER M. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto. 1999.

RILEY, D. Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies. In Manufacturing Issues. New York. Booz, Allen and Hamilton. 1987.

SHARK J., GOVIDARAJAN V. Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S. A. 1995.

Webgrafia

<http://mature-p.eu>

Capítulo 7



10.37423/210403898

ESTUDO SOBRE INOVAÇÕES RELACIONADAS AO CUMBARU NO PANTANAL SUL

Valdomiro Nunes de Oliveira Júnior

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Daniela Althoff Philippi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Resumo: Ao longo dos anos, a inovação revela-se cada vez mais importante na qualidade de vida das pessoas, no progresso econômico, na preservação e continuidade do meio ambiente e no desenvolvimento social. A inovação consiste em fazer algo novo ou significativamente melhorado e vem sendo entendida como objeto central na gestão das organizações e mecanismo de competitividade. Há classificações da inovação que facilitam a sua compreensão e aplicação, incluindo a inovação sustentável. Em Mato Grosso do Sul existem pequenas organizações que têm promovido a geração de renda para seus integrantes por meio da extração, produção e inovações a partir do cumbaru, um fruto nativo de cerrado e abundante nas regiões do Pantanal Sul. O presente estudo objetivou classificar as inovações relacionadas ao cumbaru em organizações sul pantaneiras de Anastácio e Miranda – MS. Com a metodologia estudo de casos múltiplos – relativos a grupos extrativistas do Cumbaru de dois assentamentos de Anastácio-MS e de Instituto de Miranda – MS, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e observação não participante e foram analisados qualitativamente, buscando relações com a teoria. Como resultados, identificaram-se diversas inovações associadas ao cumbaru, classificadas em incrementais, organizacionais, dentre outras, como a inovação aberta. Ainda, foram evidenciadas características sustentáveis nas inovações. Constatou-se que as inovações agregam valor às organizações. Finaliza-se o artigo com sugestões às organizações estudadas e para futuras pesquisas.

Palavras chave: Extrativismo. Inovação. Desenvolvimento Sustentável.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da humanidade vem sendo observada com as constantes mudanças nas relações entre a natureza e o homem. O ambiente sendo transformado cada vez mais profundamente para que o homem perpetue sua espécie, o que ficou evidenciado após a Revolução Agrícola quando o homem passou a domesticar os animais e controlar as técnicas de plantio, momento em que surgiram as primeiras cidades e também, por consequente, os primeiros desmatamentos e extinções de espécies (PEREIRA, 2009). Neste sentido, a sustentabilidade aliada à inovação, passou a ser foco de atenção nas organizações e para os consumidores.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação busca a implementação de um produto/serviço (novo ou significativamente melhorado), novo modelo de negócio, uma nova roupagem de marketing e melhores práticas organizacionais. Para Ceretta, Reis e Rocha (2016) a inovação é um processo de extrema relevância que influencia a competitividade entre os países, as regiões e as organizações, o que evidencia o assunto tanto no crescimento organizacional, acadêmico e científico.

A inovação pode assumir diversas formas como a transformação que uma empresa oferece nos produtos/serviços alteração na criação e entrega dos produtos/serviços, alteração na forma como os produtos/serviços são inseridos no mercado e alteração na mentalidade e nos modelos predefinidos que a empresa está acostumada a fazer (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Buscando interação com outras organizações para busca de implementações de projetos inovadores a inovação aberta utiliza-se de fontes externas e internas (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016). Juntamente com o que foi dito Tigre (2019), intensifica que a rede de inovação aberta inclui aquisição ou transferência de tecnologia e o estabelecimento de parcerias e consórcios de pesquisa. Sobre inovação sustentável, Barbieri et al (2010), colaboram, dizendo que para introdução de produto/serviços, processos de produção, negócios ou métodos de gestão, novos ou expressivamente melhorados para a organização, precisam produzir vantagens econômicas, sociais e ambientais, não só reduzindo impactos negativos, mas alcançando benefícios líquidos nas consequências socioambientais e econômicas.

Em estudo sobre o fruto cumbaru no cerrado Da Silva e Philippi (2018) e Falcão e Philippi (2019), em organizações extrativista e produtoras de Mato Grosso do Sul apresentaram características sustentáveis, especialmente nas inovações de produto e processo, alinhadas às dimensões sustentáveis e propuseram sugestões para a inovação sustentável.

Observa-se que o cumbaru, fruto nativo de cerrado é abundante nas regiões do Pantanal Sul de Anastácio e Miranda – MS e tem gerado renda para pessoas no estado, com parcerias e desenvolvimento no processo produtivo famílias estão aumentando sua rentabilidade e diminuindo a exclusão social naquela área.

A partir disso formulou-se como pergunta de pesquisa: como se classificam as inovações relacionadas ao cumbaru em organizações de Anastácio e Miranda – MS? Sendo o objetivo geral: classificar as inovações relacionadas ao cumbaru em organizações de Anastácio e Miranda – MS. E, como objetivos específicos: levantar inovações associadas ao cumbaru e aos seus derivados; identificar os tipos de inovação quanto à natureza e quanto ao seu impacto; verificar a existência de inovação aberta e de características de inovação sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se a inovação, abrangendo o seu histórico e definições, e a classificação da inovação.

2.1 INOVAÇÃO: HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

Segundo Ceretta, Reis e Rocha (2016, p. 2), “o contexto econômico global no processo de desenvolvimento e difusão de inovações caracteriza-se como uma temática que marcou o final do Século XX e o início do século atual”. Os autores destacam que a inovação é um processo importantíssimo que influencia a competitividade entre os países, as regiões e as organizações, o que evidencia o assunto tanto no crescimento organizacional, acadêmico e científico.

Com Schumpeter, o tema da inovação voltou a ser enfaticamente debatido no início do século XX. Seu trabalho foi amadurecendo com o passar dos anos e através de novas teoria do crescimento ligados à inovação, que foram desenvolvidas por pesquisadores que o sucederam (VARELLA; MEDEIROS; SILVA JUNIOR, 2012).

Conforme Audy (2017), hoje a inovação está presente em todas as áreas da sociedade e em todos os segmentos. Existem muitos que confundem inovação com ideias novas, belas concepções e teorias de como poderia ou deveria ser feito algo. Para o autor, a inovação é mais que uma ideia, é a idealização aplicada, executada e transformada em algo que a sociedade possa evoluir em operacionalidade, desenvolvimento e que tenha satisfação, seja no produto, serviço ou no processo de produção de ambos.

No Manual de Oslo consta que a “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Para Varella, Medeiros e Silva Junior (2012), o tema inovação veio sendo trabalhado por diversos pesquisadores após o lançamento da pedra fundamental por Schumpeter em 1911, surgindo grandes correntes teóricas, como os neoclássicos nos anos de 1950 e evolucionários, que também são conhecidos como neo-Schumpeterianos, nos anos de 1980.

Para Pinsky e Kruglianskas (2017), a minimização de impactos socioambientais está relacionada com a economia de baixo carbono, que representa uma oportunidade e também uma ameaça na mesma proporção para as empresas, buscar uma gestão de projetos de inovação voltados para a sustentabilidade com conhecimento que possa instruir o processo de desenvolvimento de políticas públicas sugere uma grande indagação para o processo.

Segundo Pereira (2009), a evolução da humanidade vem sendo evidenciada com as constantes mudanças nas relações entre a natureza e o homem. Este sempre transformando o ambiente em que vive para perpetuar sua espécie, entretanto suas modificações vêm se tornando cada vez mais profundas. O que para o autor ficou digno de nota após a Revolução Agrícola, pois é nesta fase que o homem passou domesticar os animais e comandar as técnicas de plantio. O que a partir daí surgiram as primeiras cidades e também os primeiros impactos ambientais como por exemplo a extinção de espécies, os desmatamentos florestais e desvios de curso de água.

Neste sentido, a sustentabilidade aliada à inovação, passou a ser foco de atenção nas organizações e para os consumidores.

De acordo com Barbieri et al. (2010) as inovações sustentáveis devem proporcionar resultados econômicos, sociais e ambientais satisfatórios e benéficos com riquezas em cada uma de sua área citada. O que para os autores não é tarefa fácil dadas as incertezas, variáveis e interações que as inovações trazem, quando são radicais ou com grande grau de novidades em relação ao estado que se encontra. O que ocasiona aos aspectos socioambientais maior dificuldade de serem avaliados previamente, mas poderia ser possível com a introdução de processos produtivos, produtos/serviços, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhores para que a organização possa reduzir os impactos negativos.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO

A seguir, apresentam-se diferentes classificações da inovação: quanto à natureza, quanto aos seu impacto e sua origem em termos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e relacionada ao desenvolvimento sustentável.

2.2.1 QUANTO À NATUREZA

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), existe distinção entre quatro tipos de inovações: 1. Inovação de produto que é caracterizado por novas ou substancialmente melhorias do serviço/produto oferecido aos consumidores; 2- Inovação de processo que é caracterizado por métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho dos serviços/produtos novos ou substancialmente melhorados; 3- Inovação organizacional que é caracterizado por práticas de novos métodos organizacionais de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas da empresa; e 4 – Inovação de marketing que é caracterizado por uma inovação no método de marketing ou um serviço, através de design diferente, promoções e metodologia de preços e vendas de seus produtos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovação é uma mudança que pode assumir várias formas como a mudança que uma empresa oferece nos produtos/serviços (inovação de produto), mudança na criação e entrega dos produtos/serviços (inovação de processo), mudança na forma como os produtos/serviços são inseridos no mercado (inovação de posição) e mudança na mentalidade e nos modelos predefinidos que a empresa está acostumada a fazer (inovação de paradigmas).

2.2.2 QUANTO AO IMPACTO

Para Filatro (2019), a inovação incremental, ou evolucionária, pode ser tão simples e acessível como a releitura de uma solução existente ou a adição de melhorias ou extensões que visem incrementar versões atuais de um produto, processo ou serviço. Já na inovação disruptiva, é mais radical e provoca a substituição de uma solução antiga por uma nova, redefinindo o modo de pensar, as tecnologias utilizadas, os atores envolvidos e, eventualmente, até mesmo a legislação relacionada ao objetivo.

Para Da Silva (2018), a inovação incremental busca a inserção no algo novo ou sensivelmente melhorado, sem que isso possa alterar significativamente suas características básicas. Pois segundo o autor, para que a inovação incremental seja considerada deve existir uma melhoria a partir de um produto, processo ou serviço que já existe. Já a inovação radical propõe que o novo produto, serviço

ou processo permita a criação de um novo mercado que agregue novos valores, podendo até encerrar algum mercado já existente e podendo mudar o modelo de negócio existente (DA SILVA, 2018).

Para Tigre (2019), as modificações tecnológicas são representadas pelas inovações incrementais, que abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, melhorias nos processos e layout, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas atividades de compra e venda. Para o autor as inovações incrementais ocorrem de forma continuada em qualquer indústria, mesmo com variações de setor ou país de acordo com sua demanda, fatores sociais e oportunidades e trajetórias tecnológicas. Enquanto que a mudança tecnológica considerada radical rompe as trajetórias existentes, buscando uma nova rota, que geralmente está relacionado com as atividades de P&D, ou seja, rompe os limites da inovação incremental, dando origem a novas trajetórias tecnológicas, o que se também pode chamar de inovação “disruptivas”.

2.2.3 INOVAÇÃO ABERTA

Para Scherer e Carlomagno (2016) a busca da inovação extrapolou os limites físicos e geográficos da organização. A necessidade de ampliar a produtividade da inovação tem ambicionado empresas de diferentes portes e setores a obterem auxílio externo para inovar. Os departamentos de P&D têm apresentados grandes limitações para produzirem o crescimento e renovação que as organizações precisam para se desenvolverem.

Assim, surge o conceito de inovação aberta que, para Tigre (2019), pressupõe que por mais que as organizações possuam Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a maioria dos bons profissionais estão fora das empresas e essas fontes externas de tecnologia agregam valor ao negócio.

A inovação aberta busca utilizar fontes externas e internas à organização para sua criação, desenvolvendo e implementando projetos inovadores (SCHERER; CARLOMAGNO 2016). Tigre (2019) complementa que a rede de inovação aberta inclui a prestação de serviços técnicos, a aquisição ou transferência de tecnologia e o estabelecimento de parcerias e consórcios de pesquisa.

De acordo com Scherer e Carlomagno (2016), o conceito de inovação aberta defende o “colaborar” como a melhor forma de otimizar a inovação, ao invés do “proteger”, conceito que orientava a percepção tradicional de P&D. Existe muitos casos de empresas que inovam a partir de tecnologias e ideias de terceiros. Importante destacar que a colaboração com terceiros não se resume a fase de idealização da cadeia de valor da inovação. Desta forma, a organização pode utilizar conhecimento, tecnologias e relacionamentos com terceiros nas diferentes etapas da cadeia. Podendo por exemplo,

pode contar com seus clientes e canais de distribuição para o refinamento de uma ideia gerada por um funcionário, assim como pode experimentar uma ideia de terceiros com sua equipe própria. O conceito de inovação aberta atua em todas as fases da cadeia de valor da inovação de acordo com as políticas da empresa.

2.2.4 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Para Barbieri et al (2010), a inovação sustentável (IS) é a introdução produto/serviços, processos de produção, negócios ou métodos de gestão, novos ou expressivamente melhorados para a organização e que produz vantagens econômicas, sociais e ambientais, comparados com opções pertinentes. Segundo o autor não se deve tratar de apenas de reduzir impactos negativos, entretanto de alcançar benefícios líquidos, pois as avaliações das consequências socioambientais devem fazer parte do processo, buscando que seus benefícios sejam alcançados com resultados sociais e ambientais. Em complementação, Gonçalves et al (2016) defendem a influência positiva da sustentabilidade e da inovação no crescimento e desenvolvimento econômico sustentável.

Para Pinsky (2015), o desenvolvimento social e a competitividade são influenciadas prioritariamente pela inovação. Esta apresenta-se como alternativa para desenvolvimento de uma nova economia de baixo carbono, buscando o desenvolvimento sustentável e a viabilidade de iniciativa com foco em atenuar e adaptar os impactos ambientais, principalmente aqueles que possuem relação com as mudanças climáticas.

Segundo Barbieri et al (2010), não basta as empresas apenas inovarem constantemente, porém inovar de forma a considerar as três dimensões da sustentabilidade: 1- dimensão social, que se preocupa com impactos gerados nas comunidades humanas dentro e fora das organizações, como por exemplo os desempregos, pobreza, exclusão social; 2- dimensão ambiental, que se preocupa com os impactos gerados no ambiente, pelo uso dos recursos naturais e emissão de poluentes; e 3- dimensão econômica, que se preocupa com os vantagens econômicas alcançada com introdução da inovação sustentável, para se manter no mercado de forma competitiva e lucrativa. Deste modo a inovação sustentável do negócio deve gerar recursos para remunerar e suprir os meios utilizados, seja nos fatores da produção, repor os ativos usados e investimento para a continuação da competitividade.

Da Silva e Philippi (2018), em estudo realizado sobre inovações relacionadas à castanha de cumbaru no Assentamento Monjolinho (AMAM) em Anastácio-MS, identificaram, através de entrevistas, que a dimensão social associada a inovações está presente na interação entre as mulheres do assentamento.

Nesta dimensão destacaram-se a troca de experiências, a implementação de novas ideias para a produção saudável de produtos novos, além da geração de renda complementar de mulheres que trabalham com o fruto próximo das suas residências. Falcão e Philippi (2019) em outro estudo, identificaram aspectos da dimensão social do desenvolvimento sustentável em inovações da castanha do cumbaru no Assentamento Andalucia em Nioaque-MS, como a interação entre os membros do assentamento com outras comunidades; o que antes era apenas alternativa para as mulheres hoje com participação dos demais membros das famílias, agregando maior número de pessoas, inclusive do gênero masculino, o que aumentou o alcance do produto a um maior contingente de consumidores (através de alimentação nutritiva e natural).

Para Da Silva e Philippi (2018), o produto do fruto do cumbaru promove o bem estar das pessoas que é proporcionado por ser um fruto saudável e que a partir do entendimento de seus benefícios tem se tornado uma preferência para os consumidores. De acordo com Falcão e Philippi (2019), os produtos e derivados do cumbaru alcançam cada vez maiores quantidades de consumidores devido ao avanço do produto nas questões nutritivas e natural que são produzidos.

Sobre a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável, Da Silva e Philippi (2018) verificaram nas inovações do cumbaru do Assentamento Monjolinho que os impactos negativos ao meio ambiente são reduzidos, pois os frutos da castanha do cumbaru são colhidos diretamente do chão e o processo de secagem também se utiliza de procedimentos limpos como a exposição ao ar livre das castanhas boas e as que não estão boas para a produção são descartadas novamente ao meio ambiente. Para Falcão e Philippi (2019), com relação à dimensão ambiental em inovações de processo do cumbaru no Assentamento Andalucia, constataram que a extração e processo produtivo ocorrem de forma sustentável e consciente, para não afetar o desempenho do barueiro e não danificar o meio ambiente.

De acordo com Da Silva e Philippi (2018) a colheita consciente, para não afetar o desempenho de produção do barueiro, a produção mais limpa, eficiente e livre de agrotóxico tem proporcionado maiores atrativos para aquisição desses produtos por parte dos consumidores. Segundo Falcão e Philippi (2019), aspecto relativo à inovação ambiental evidenciado foi a transparência de informações ao público no produto final, com garantias ao consumidor de produto de procedências 100% orgânico, pois houve a conquista em 2016 do Certificado de Conformidade, o que permite a comercialização de produtos orgânicos no mercado brasileiro.

Conforme Da Silva e Philippi (2018), a dimensão econômica em inovações do cumbaru no Assentamento Monjolinho está relacionada à geração de riqueza, representada pela alternativa de

renda para as mulheres e com o fato de ser matéria prima nativa do cerrado e abundante na região. Segundo Falcão e Philippi (2019), em estudo sobre inovações do Assentamento Andalucia, constaram que a geração de renda decorre de inovações de processo que promoveram uma produção com maior rapidez e que inovações de produto e processo refletem em maior rentabilidade para as famílias e alternativas de renda com os derivados do cumbaru.

Nos estudos de Da Silva e Philippi (2018) observou-se a geração de riqueza com as vendas de produtos, vantagens competitivas, com seu valor nutritivo contido na castanha de cumbaru, o que se tornou uma preferência para as pessoas que buscam saúde e bem-estar. Segundo Falcão e Philippi (2019) os produtos e derivados do cumbaru proporcionaram mais competitividade no mercado, com a certificação de procedência 100% orgânico, que levou à exportação dos produtos, aumentando a lucratividade.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2019), pesquisas deste tipo têm como propósito a descrição de características de uma população ou fenômeno ou abertura de relações entre variáveis (GIL, 2019). Aqui, os fenômenos estudados são as inovações relativas ao cumbaru nas organizações estudadas, também entendidos como casos estudados, uma vez que a pesquisa se classifica também como de estudos de casos múltiplos.

Para Yin (2001) o estudo de caso é a investigação de um fenômeno contemporâneo de forma empírica dentro de uma circunstância da vida real, sendo que o limite das circunstâncias e do fenômeno não estão bem definidos. Para o autor é uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida cotidiana de situações atuais.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa qualitativa que, segundo Cooper e Schindler (2016) é a que inclui um conjunto de técnicas que procuram descrever, interpretar, traduzir e aprender o significado de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade. Para o autor os gestores fazem pesquisa para entender como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem em determinada forma.

Para a seleção das organizações e das entrevistadas, utilizou-se a amostragem não probabilística, que segundo Walliman (2014), baseia-se na seleção por mecanismos não aleatórios, no qual é útil para certos estudos como levantamentos rápidos em que não se tem acesso a população inteira, mas que provê uma base superficial para generalização, existindo uma variedade de técnicas que podem ser

usadas como amostragem acidental. Como já mencionado, há diversas organizações no estado de Mato Grosso do Sul que trabalham com o cumbaru o que representa a população desta pesquisa, sem haver precisão de quantas.

Assim, na amostragem não probabilística, empregou-se a por conveniência, que, conforme Gil (2019), é aquela que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, aceitando que eles possam, de alguma forma, simbolizar o universo, esses elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo. Considerando contato pré-existente a três organizações extrativistas de cumbaru próximas do município de Aquidauana, optou-se por realizar o estudo dos casos das organizações: Grupo de Produção Sustentável do Assentamento São Manoel, em Anastácio-MS; Associação Produtiva do Assentamento Bandeirantes (APAB), em Miranda-MS; e Núcleo Ser Vir a Vida-Instituto Pantanal Sul, também em Miranda.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, que são as que possuem um roteiro, mas conferem ao pesquisador flexibilidade para alterar introduzir ou eliminar questões, conforme as suas percepções de necessidade ao longo da entrevista (BERTUCCI, 2015). Deste modo, as entrevistas foram a líderes das três organizações estudadas. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos e ocorreram por meio de contato telefônico. Todas as entrevistadas tiveram acesso às perguntas do roteiro antes das entrevistas que foi elaborado no googleforms e enviado a todas previamente. O registro se deu pelo pesquisador, durante a entrevista pelo telefone, no próprio formulário.

De forma complementar aos dados da entrevista, outra técnica utilizada foi a observação não participante é aquela em que o observador verifica e aprende como o objeto de análise ocorre naturalmente, sem tomar iniciativa no evoluir das situações que ocorrem (MOREIRA, 2004; MARIETTO, 2018). Em virtude das dificuldades de locomoção e das impostas em virtude do Corona Vírus, realizou-se a observação não participante da atuação do Núcleo Ser Vir a Vida-Instituto Pantanal Sul, em ponto de comercialização em Campo Grande-MS, que permitiu o registro fotográfico e anotações em diário de campo, bem como complementar pessoalmente alguns dados da entrevista.

No quadro 1 apresentam-se as organizações estudadas e a sua codificação, representando também as líderes entrevistadas.

Quadro 1: Código de identificação dos assentamentos e das organizações

ASSENTAMENTO/INSTITUTO	ORGANIZAÇÃO	CÓDIGO
Assentamento São Manoel	Grupo de produção sustentável do Assentamento São Manoel	A. MANOEL
Assentamento Bandeirantes/Miranda	Associação Produtiva do Assentamento Bandeirante (APAB)	A. BAND
Instituto Pantanal Sul/ Miranda	Núcleo Ser Vir a Vida	I. PSM

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários (entrevistas)

Os dados foram tratados com a análise qualitativa, conforme as orientações de Minayo (2001): ordenados, classificados e analisados, buscando teorização a partir da confrontação entre a teoria e o que se revelou expressivo na pesquisa de campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente apresentam-se a caracterização das entrevistadas, das organizações e da produção vinculada ao cumbaru e, então, a classificação das inovações relacionadas ao cumbaru.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS, DAS ORGANIZAÇÕES E DA PRODUÇÃO VINCULADA AO CUMBARU

No quadro 2 apresentam-se o nível de instrução das entrevistadas juntamente com o tempo que reside no assentamento e tempo de trabalho com o fruto Cumbaru.

Quadro 2: Características das Entrevistadas

ASSENTAMENTO/ GRUPO	NÍVEL DE INSTRUÇÃO	TEMPO EM QUE RESIDE NO ASSENTAMENTO	TEMPO QUE TRABALHA COM O CUMBARU
A. MANOEL	Ensino Fundamental completo	30 anos	13 anos
A. BAND	Ensino Superior Completo	20 anos	04 anos
I. PSM	Pós-graduação incompleta	00 anos	06 anos

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Como se observa no quadro 2 há uma diferença considerável entre o grau de instrução das entrevistadas. O mesmo ocorre em relação ao tempo de assentamentos havendo uma diferença de 30 anos entre a I. PSM e a A. MANOEL. Ainda, a que está há mais tempo residindo no Assentamento, A. MANOEL é a que possui o menor grau de instrução, enquanto que a que reside menos tempo, é a com o maior nível de instrução. Como se observa na última coluna a entrevistada A. MANOEL é, ainda a que trabalha há mais tempo com o cumbaru, passando de mais de o dobro de tempo em

relação a outras duas entrevistadas. Destaca-se ainda que I. PSM, mesmo residindo a menos que um ano no Assentamento, carrega consigo a experiência de trabalho de seis anos com o cumbaru.

No quadro 3 apresentam-se a caracterização para cada tipo de organização extrativista em que cada produtora dos assentamentos/Instituto está inserida.

Quadro 3: Caracterização da organização extrativista e produtora

ASSENTAMENTO/GRUPO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO
A. MANOEL	Grupo que se reúne periodicamente com objetivos comuns
A. BAND	Associação
I. PSM	Grupo que se reúne periodicamente com objetivos comuns

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Como se observa no quadro 3 o A. MANOEL e I. PSM caracterizam-se como Grupo que se reúne periodicamente com objetivos comuns, já o A. BAND caracteriza-se como uma Associação.

No quadro 4 apresentam-se a comunidade e o Cumbaru, quantidade de pessoas que trabalham com o Cumbaru, ano que iniciaram o manuseio com o fruto e novos produtos derivados fabricados.

Quadro 4: A comunidade e o Cumbaru

ASSENTAMENTO/GRUPO	NÚMERO DE PESSOAS NO GRUPO QUE TRABALHAM COM O CUMBARU	DESDE QUANDO (ANO) O CUMBARU É FONTE DE RENDA NO ASSENTAMENTO	ALÉM DO CUMBARU IN NATURA, QUAIS PRODUTOS DERIVADOS
A. MANOEL	07	2008	Pães; bolos; biscoitos doces; e farinhas
A. BAND	04	2016	Nenhum
I. PSM	20	2016	Polpa de baru; Xarope; Testando cosméticos; Bolo; Cookies; e Farinha da polpa

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Cumbaru enquanto que o A. BAND possui apenas quatro e o I. PSM possui o maior número de pessoas que trabalham com o Cumbaru. Em relação ao ano que iniciaram os trabalhos para obtenção de renda com o Cumbaru o A. MANOEL iniciou em 2008 enquanto que o A. BAND e o I. PSM iniciaram em 2016. Além do Cumbaru *in natura*, com exceção do A. BAND que não produz derivados, o A. MANOEL produz pães, bolos biscoitos doces e farinhas. Enquanto que o I. PSM produz popa de baru, xarope, produto para cosméticos, cookies, bolos e farinhas da polpa.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES RELACIONADAS AO CUMBARU

No quadro 5 apresentam-se as inovações de produto, processo e organizacional: melhorias no processo de extração, fabricação, criação de novos derivados e da organização.

Quadro 5: Inovações de produto, processo e organizacional

ASSENTAMENTO/ GRUPO	PROCESSO DE EXTRAÇÃO DO CUMBARU	PROCESSO DE FABRICAÇÃO DO CUMBARU E SEUS DERIVADOS	CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS DERIVADOS DO CUMBARU	NA ORGANIZAÇÃO
A. MANOEL	Sim	Sim	Sim	Sim
A. BAND	Não	Sim	Não	Não
I. PSM	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Como se observa no quadro 5 o processo de extração do Cumbaru obteve inovação para o A. MANOEL e para o I. PSM, enquanto que para o A. BAND não se observou inovação significativa.

Para os três Assentamentos/Grupos o processo de fabricação de derivados do Cumbaru obteve significativas inovações com o passar do tempo, pois adquiriram novos equipamentos e habilidades substancialmente melhoradas para o desempenho do serviço e confecção do produto, conforme preconiza o manual de Oslo (OCDE, 2005).

Já na criação de novos produtos derivados do Cumbaru o A. BAND não notou inovação, o que se percebe pelo quadro 4 onde não há produtos de derivados fabricado pelo referido assentamento. Já o A. MANOEL e o I. PSM notaram inovação na criação de derivados do Cumbaru, conforme produtos listados no quadro 4.

Verifica-se, portanto, que as entrevistadas relataram haver inovações de processo e produto, de maneira semelhante ao que apresentam Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os Assentamentos/Grupo buscaram inovações na forma de como oferecem seus produtos, na forma como estão sendo inseridos no mercado, na melhoria dos mesmos, além de mudança na mentalidade e nos modelos predefinidos que a empresa está acostumada a fazer, nesta última só A. BAND que não notou esta inovação.

Com relação à inovação organizacional, com exceção de A. BAND, todas as entrevistadas relataram que houve semelhança às características evidenciadas no Manual de Oslo para este tipo de inovação (OCDE, 2005). As entrevistas relataram organizaram melhor o ambiente de trabalho com práticas novas e novas relações externas, com exceção do A. BAND que não notou inovações dentro da

organização, enquanto que os A. MANOEL e o I. PSM observaram inovações dentro da organização com o passar do tempo.

No quadro 6 apresentam-se a inovações de produto, o cumbaru *in natura* e seus derivados.

Quadro 6: Inovações de produto e marketing: cumbaru e derivados

ASSENTAMENTO/ GRUPO	CUMBARU <i>IN NATURA</i>	DERIVADOS DO CUMBARU
A. MANOEL	Melhorias na embalagem e na divulgação do produto	Melhorias na apresentação do produto
A. BAND	Melhorias na divulgação para obter mais vendas	Melhorias na divulgação para obter mais vendas
I. PSM	Melhorias na embalagem e na divulgação do produto	Melhorias na embalagem e na divulgação do produto

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Como se observa no quadro 6 para o Cumbaru *in natura*, o A. MANOEL e o I. PSM observaram melhorias na embalagem e na divulgação do produto, enquanto que o A. BAND observou melhorias na divulgação para obter mais vendas. Já com relação aos derivados do Cumbaru o A. MANOEL observou melhorias na apresentação do produto, enquanto que o A. BAND observou melhorias na divulgação para obter mais vendas e por consequente o I. PSM observou melhorias na embalagem e na divulgação do produto. Desta forma, pode-se constatar também inovações de marketing associadas às inovações de produto, uma vez que todas mencionaram melhorias na divulgação dos produtos. De maneira semelhante ao Manual de Oslo (OCDE, 2005) e aos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), todos os Assentamentos/Grupo evidenciaram inovações através do design diferente, promoções e metodologias de preços e vendas dos produtos da castanha do cumbaru.

De maneira análoga Da Silva e Philippi (2018), no Assentamento Monjolinho, e por Falcão e Philippi (2019), no Assentamento Andalucia, o I PSM evidenciou, empoderamento, melhorias significativas na embalagem do produto com informações agregadoras de valor em relação ao seu valor nutricional, transformando-se em um tipo de cooperativa sem ser registrada.

Todas as inovações até então identificadas, quanto ao seu impacto foram incrementais pois apresentaram melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, melhorias nos processos, layout e organizacionais, com exceção da A. BAND, e novas atividades de compra e venda (TIGRE, 2019). Inseriu novidades na produção de produtos de cumbaru e de seus derivados, mas não alterou significativamente suas características básicas (DA SILVA, 2018).

No quadro 7 apresenta-se a existência de inovação aberta, indicando outras organizações que em cooperação, contribuíram para inovações identificadas.

Quadro 7: Inovação aberta relacionada ao cumbaru

ASSENTAMENTO/ GRUPO	TIPOS DE ORGANIZAÇÕES NA COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA
A. MANOEL	UFMS; AGRAER e Grupos de outras localidades que trabalham com o Cumbaru
A. BAND	Organizações Não Governamentais
I. PSM	UFMS; e Organizações Não Governamentais

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

Como se observa no quadro 7, para inovar, o A. BAND não busca cooperações tecnológicas relacionada ao Cumbaru com universidades, já o I. PSM busca mesclar cooperação tecnológica relacionada ao Cumbaru tanto com universidade pública e organizações não governamentais (ONG), enquanto que o A. MANOEL busca cooperações tecnológicas relacionada ao Cumbaru em universidade pública e com grupos de outras localidades que trabalham com o Cumbaru. Desta maneira, constata-se que os assentamentos/Grupos buscaram inovações que extrapolaram seus limites físicos, buscando ampliar a produtividade recorreram a diferentes organizações com o intuito de produzirem crescimento e renovação para que sua organização desenvolva em P&D (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016).

Os relatos convergiram ainda ao que trata Tigre (2019), de que grande parte dos bons colaboradores da P&D estão fora das organizações e contribuem para agregar valor. E, também, ao que Scherer e Carlomagno (2016) expõe sobre a necessidade de utilizar fonte externa e interna para a criação, desenvolvimento e de projetos inovadores.

Nos casos estudados por Da Silva e Philippi (2018) e por Falcão e Philippi (2019), respectivamente no Assentamento Monjolinho e Andalucia, também ocorreram a inovação aberta a partir da colaboração de profissionais da área de nutrição e capacitação proporcionada pela Prefeitura daquela região e também pela AGRAER (no Assentamento Monjolinho) e apoio da UFMS e parceria junto ao o Centro de Produção, Pesquisa e Capacitação do Cerrado (CEPPEC) que alcançou o selo pela Associação de Certificação Instituto Biodinâmico, uma organização que desenvolve atividades de certificação de produtos orgânicos e biodinâmicos (IBD), no Assentamento Andalucia.

O CEPPEC é um Centro de Produção, Pesquisa e Capacitação do Cerrado que desenvolve projetos na área de extrativismo, tecelagem e turismo, com intuito de capacitar os trabalhadores rurais do cerrado/pantanal (ECOIA, 2020), localizado em Nioaque, a menos de 120 km das organizações estudadas, vislumbra-se que uma cooperação com o CEPPEC, centro de referência no estado, seria um

excelente caminho para todas, no propósito da geração de inovações, especialmente pela troca de experiências.

No quadro 8 apresentam-se as existências de inovações associadas às dimensões da sustentabilidade, no processo de extração, produção e produto final.

Quadro 8: Existência de inovações associadas às dimensões da sustentabilidade

ASSENTAMENTO/ GRUPO	DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE E TIPOS DE INOVAÇÕES	PROCESSO (extração)	PROCESSO (produção)	PRODUTO
A. MANOEL	Econômica	Sim	Sim	Sim
A. BAND		-	Sim	-
I. PSM		Sim	Sim	Sim
A. MANOEL	Social	Sim	Sim	Sim
A. BAND		-	Sim	-
I. PSM		Sim	Sim	Sim
A. MANOEL	Ambiental	Sim	Sim	Sim
A. BAND		-	Sim	-
I. PSM		Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados primários

- não houve questionamento, uma vez que como se apresenta no quadro 5, não houve inovações. Como se observa no quadro 8, quanto à dimensão econômica, o processo de extração desenvolve inovações com benefícios econômicos para que os Assentamentos/Grupos A. MANOEL e I. PSM desenvolvam renda para custear esse processo.

Já tanto no processo da produção todos os Assentamentos/Grupo observaram inovações na dimensão econômica, ou seja, houve remuneração suficiente na atividade econômica para suprir os meios utilizados e se manter competitivo no processo de produção.

A inovação no produto final, para os Grupos A. MANOEL e I. PSM, proporcionou benefícios econômicos, pois obtiveram maior lucratividade com a inovações de novos produtos com produtos para cosméticos, polpa de baru, xarope, bolo e doces, cookies e farinha da polpa.

Com relação à inovação na dimensão social, os Assentamentos/Grupos Grupos A. MANOEL e I. PSM observaram que houve uma preocupação com impactos gerados nas comunidades, tanto no processo de extração, produção e produto final. Ainda, com relação a A BAND, houve benefícios sociais em inovações de processo de aprimoramento/qualificação, no que tange os desempregos, a pobreza e a exclusão social.

Em conformidade com a dimensão ambiental os Assentamentos/Grupos também observaram uma evolução com relação aos impactos gerados no ambiente, pelo uso dos recursos naturais e emissão reduzidos de poluentes tanto no processo de extração, produção e produto final.

De forma semelhante, nos casos estudados por Da Silva e Philippi (2018), no Assentamento Monjolinho, e por Falcão e Philippi (2019), no Assentamento Andalucia, houve também inovação na dimensão social relativo a troca de experiências/aprimoramentos no processo (maior facilidade na quebra da castanha o que proporcionou melhor qualidade de vida no trabalho) e no complemento de renda das mulheres. Houve também inovação ambiental na colheita consciente, para não afetar o desempenho de produção do barueiro e informações nutritivas na embalagem do produto. E na dimensão econômica houve a rentabilidade maior das mulheres/famílias envolvidas na extração e produção do cumbaru, juntamente maior competitividade do produto no mercado e aprimoramento do processo produtivo (agilidade na produção).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que foi classificar as inovações relacionadas ao cumbaru em organizações de Anastácio e Miranda – MS foi alcançado. Foram estudadas, como casos, as organizações Grupo de Produção Sustentável do Assentamento São Manoel, em Anastácio-MS; Associação Produtiva do Assentamento Bandeirantes (APAB), em Miranda-MS; e Núcleo Ser Vir a Vida- Instituto Pantanal Sul, também em Miranda.

Com relação às inovações associadas ao cumbaru e aos seus derivados, identificaram-se inovações não apenas associadas ao cumbaru, mas também aos seus derivados, evidenciada pelo Assentamento São Manoel e o Instituto Pantanal Sul/Miranda que desenvolvem pães, bolos, biscoitos doces, farinhas, polpa de baru, xarope, produtos para cosméticos, cookies e farinha da polpa. O que se pode notar no entusiasmo do Instituto Pantanal Sul/Miranda, que estão a cada dia buscando informações e fazendo experiência para produzir novos e melhores produtos derivados do cumbaru.

Na classificação das inovações quanto à natureza, a qualidade do produto e de seus derivados aumentou através de qualificação e parcerias, houve uma sensível melhoria na organização do trabalho, com exceção do A. BAND, o que aumentou o estímulo de produção, juntamente com isso também foi observada uma evolução no marketing com mudança em design de embalagens, metodologia de preços, vendas e promoção.

Quanto ao seu impacto, as inovações classificaram-se em incrementais, pois as características observadas na cadeia produtiva do cumbaru apresentaram melhorias na extração, processo de produção com aquisição de maquinário, evolução nas embalagens e com maiores detalhes de informações nutricionais ao cliente, modificações organizacionais que se aproximaram ao conceito de uma cooperativa. Não ocorreu a criação de um novo produto, serviço ou processo que permitisse a criação de um novo mercado que agregasse novos valores ou construindo novos negócios o que são evidenciados na inovação radical.

Verificou-se a existência de inovação aberta por meio de cooperações e parcerias com organizações como a UFMS, AGRAER, Grupos de outras localidades que trabalham com o cumbaru e Organizações Não Governamentais o que evidenciou busca por tecnologias externas nas diversas fases da cadeia do processo produtivo, agregando valor ao negócio.

Evidenciaram também características de inovação sustentável. Na dimensão ambiental identificou-se uma preocupação com os impactos gerados no processo de extração do cumbaru para não agredir os barueiros e manter sua continuidade, além aumentar as informações nutritivas nas embalagens dos produtos, agregando valor ao produto. Na dimensão social observou-se uma preocupação com os impactos gerados no processo produtivo aprimorando com aquisição de equipamentos e qualificando os indivíduos que participam do processo, diminuindo assim a exclusão social. Na dimensão econômica, houve remuneração suficiente na atividade econômica para suprir os meios utilizados e se manter competitivo no processo de produção. Observou-se também que a produção de derivados do cumbaru pelo Assentamento São Manoel e Instituto Pantanal Sul/Miranda impulsionou maior lucratividade do negócio com inovações de seus derivados inclusive na linha de cosméticos.

Sugere-se às organizações parcerias com o CEPPEC, pois o mesmo é um centro de referência em que possuem profissionais em diversas áreas que prestam apoio técnico e consultorias para trabalhadores rurais do Cerrado / Pantanal, localizado em Nioaque-MS, a menos de 120 km das organizações estudadas, o que seria um excelente caminho para todas, no propósito da geração de inovações, especialmente pela troca de experiências. Para futuras pesquisas, a aplicação de pesquisas semelhantes a esta em outras organizações do estado e estudos mais aprofundados sobre inovações abertas na cadeia extrativista e produtiva do cumbaru no estado.

REFERÊNCIAS

- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos avançados*, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.
- BARBIERI, José Carlos et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação. São Paulo: Atlas, 2015.
- CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dálcio Roberto dos; ROCHA, Adilson Carlos da. Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.
- DA SILVA, Fabiane Padilha. Inovações tecnológicas. Porto Alegre: SAGAH, 2018
- DA SILVA, Hevellen Dayse; PHILIPPI, Daniela Althoff. Características sustentáveis da inovação da castanha de cumbaru da Associação de Mulheres Agricultoras do Assentamento Monjolinho (AMAM) em Anastácio-MS. *Anais XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. SIMPOI 2018 FGV, EAESP: São Paulo*, 2018.
- EOA. Centro de Produção, Pesquisa e Capacitação do Cerrado. Campo Grande, 2020. Disponível em: <<https://eoa.org.br/cerrado/ceppec> > Acesso em 21 nov 2020.
- FALCÃO, Oskela Karla Reis; PHILIPPI, Daniela Althoff; PORTO, Bruno Matos. Inovação e Sustentabilidade: O caso da castanha de cumbaru do Assentamento Andalucia em Mato grosso do Sul. *Anais do encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente (XXI ENGEMA)*. USP: São Paulo, 2019.
- FILATRO, Andrea. Design instrucional 4.0. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2019.
- GONÇALVES, Rafael; DE CASTRO, Alessandro de Castro; CATAPAM, Anderson; CATAPAM, Dariane Cristina. Uma discussão da sustentabilidade e inovação como variáveis para o crescimento e desenvolvimento econômico sustentável. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 16-27, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARIETTO, Marcio Luiz. Observação participante e não participante: Contextualização Teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, v. 17, n. 4. São Paulo, 2018.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, uso e variantes do método fenomenológico. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 1, 2004.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Tradução: Flávia Gouveia. Uma publicação conjunta de OCDE e Eurostat/Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

PEREIRA, João Victor Inácio. Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objetivo comum. Economia Global e Gestão, Lisboa, v. 14, n. 1, p. 115-126, 2009.

PINSKY, Vanessa; KRUGLIANSKAS, Isak. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. Estudos avançados, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 107-126, 2017.

PINSKY, Vanessa Cuzziol et al. Inovação sustentável: uma perspectiva comparada da literatura internacional e nacional. RAI Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 226-250, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da inovação uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

YIN, Roberto K. Estudos de casos: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALLIMAN, Nicholas. Métodos de pesquisa. São Paulo: Saraiva 2014.

VARELLA, Sergio Ramalho Dantas; MEDEIROS, Jefferson BS de; SILVA JUNIOR, Mauro Tomaz. O desenvolvimento da teoria da inovação Schumpeteriana. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), ABEPRO: Bento Gonçalves, 2012.