

PUBLICAÇÕES FACULDADE **senac** Minas

Volume 1 • Número 1 • 2012



Integrado ao Sistema
Fecomércio MG





PUBLICAÇÕES
FACULDADE
senac Minas

Apresentação

A gratificante confecção de um caderno de produções acadêmicas é uma importante decisão formada por uma rede de árduas escolhas. Felizmente, dada a qualidade, tão poucas páginas não podem contemplar todas as produções acadêmicas institucionais dos últimos meses. Logo, já se demonstrava suficientemente severo o desafio de apresentar à comunidade científica, mercado e demais interessados, uma visão panorâmica, ainda que limitada, daquilo que a Faculdade SENAC Minas produz. Contudo, a instituição deseja ainda mais: almeja a multiplicação do conhecimento, compartilhando-o e difundindo-o, por isso buscou o rico diálogo com trabalhos de outras faculdades.

O esforço de seleção atlante se norteou especialmente por alguns critérios que se revelaram simples e eficientes: o reconhecimento que o trabalho obteve em suas apresentações internas ou externas; a recomendação dos respectivos orientadores e avaliadores; a conformidade em relação aos manuais de orientação às produções acadêmicas institucionais. Dessa forma, tal qual a Terra em relação ao titã da antiguidade, nosso projeto estava prestes a ser posto em movimento. Acordados os critérios, a gestão do caderno de produção procedeu aos convites dos trabalhos passíveis de publicação, os quais, posteriormente, foram submetidos à apreciação (*blind review*) do conselho editorial.

Assim, para este primeiro volume, chegamos à seleção de sete trabalhos, apresentados em sua diversidade textual e divididos em duas seções: Pesquisa Acadêmica e Autores Convidados.

Nas próximas páginas, oferecemos para seu exame, caro leitor, textos com temas atuais e de relevância econômica e social. A Pesquisa na Graduação traz um trabalho interdisciplinar do 6º. Período – que tem como produto o Projeto de uma empresa de serviços na metodologia PMBOK: Análise de viabilidade mercadológica

e orçamentária –, a saber, *CGPR – Soluções em Treinamentos Ltda – ME*, produção esta que representa bem a pedagogia institucional, que possibilita o vínculo entre teoria e prática. A Pós-Graduação apresenta o texto *O alfabetismo e o ensino superior brasileiro*, o qual reforça a preocupação quanto a questões que envolvem educação e a formação do futuro profissional. Preocupação esta reforçada pela Produção Docente, que nos brinda com a discussão acerca da influência da Lei da Aprendizagem sobre os jovens na procura pelo primeiro emprego, em *Lei da Aprendizagem e a Busca dos Jovens pela Construção de uma Trajetória Ocupacional Baseada na Aprendizagem Profissional*, e com o artigo *A Relação entre a Escala e o Custo Médio por Aluno no Ensino Superior Privado de Belo Horizonte*, trabalho que apresenta às Instituições privadas de Ensino Superior a possibilidade de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. A contribuição docente conclui-se colocando em pauta o tratamento de questões corporativas de uma perspectiva ética na provocativa e vívida palestra *Dos Crimes Corporativos e da Contabilidade Criativa*. Este primeiro número finaliza-se com trabalhos de autores convidados, quais sejam: *Uma Análise do Poder Confiscatório do Governo Estadual: st mva X Preço Sugerido na Indústria de Sorvete*, um interessante estudo realizado por graduandos da Faculdade Novos Horizontes, que contou com a participação da Coordenação do curso de Ciências Contábeis da Faculdade SENAC Minas, e com o *Empreendedorismo, estratégia e inovação: a importância da inovação no mercado de bens de luxo*, texto de um mestrando da Faculdade FEAD, que abre uma discussão sobre os desafios, em reação à inovação, enfrentados pelas empresas do mercado de luxo.

Não por acaso, os textos aqui dispostos contemplam Gestão, Educação e Ética, temas tão caros à Faculdade SENAC Minas. Assim, com o espírito renovador e atuante, orgulhosamente, apresentamos a você, leitor, o caderno de produções acadêmicas da Faculdade SENAC Minas, **Publicações Faculdade SENAC, vol I, 2011-2/2012-1**.

Geisa Mara Batista e Raquel Soares de Amorim Santana
Membros do Conselho Editorial



Ficha Técnica

Presidente do Conselho Regional

Lázaro Luiz Gonzaga

Diretor Regional

José Carlos Cirilo da Silva

Diretora Regional Adjunta

Marilene da Conceição Siqueira Delgado

Superintendente Educacional

Giane Rita de Souza Ferreira

Diretor da Faculdade SENAC Minas

Antônio Marcos Souza

Membros do Conselho Editorial

Giane Rita de Souza Ferreira

Thaís Almeida Galvão Pimenta

Antônio Marcos Souza

Deise Elen Abreu do Bom Conselho

Raquel Soares de Amorim Santana

Geisa Mara Batista

Regina Célia Lopes Brito

Revisão Linguística

Docentes Faculdade Senac

GMP/SEMD - Setor de Material Didático

Projeto Gráfico

Daniel Tavernaro

GMP/SEMD - Setor de Material Didático

Impressão

Grafica Edit. Del Rey Ind. Comercio Ltda.

AS OPINIÕES E CONTEÚDOS EXPRESSOS NESTA
PUBLICAÇÃO SÃO DE RESPONSABILIDADE DOS AUTORES.

Índice

- 11 — *Editorial*
Antônio Marcos Souza - Diretor da Faculdade SENAC Minas Unidade Contagem



Produção Acadêmica

- 15 — *Desenvolvimento de Vantagens Competitivas Através da Otimização de Recursos Financeiros para Empresas do Setor Privado: McDonald's – Franquia do Itaú Power Shopping*
Cecia Marise Rezende da Silva / Glaucilene Silva Lobo / Livia Gabriela Soares Seixas Costa / Priscila Helena Chrisóstomo / Rosilene Batista e Bessa
- 45 — *O Alfabetismo e o Ensino Superior Brasileiro*
Izabel Cristina da Silva Reis
- 65 — *A Relação entre a Escala e o Custo Médio por Aluno no Ensino Superior Privado de Belo Horizonte*
Carlos Alberto de Souza
- 89 — *Lei da Aprendizagem e a Busca dos Jovens pela Construção de uma Trajetória Ocupacional Baseada na Aprendizagem Profissional*
Roseane de Aguiar Lisboa Narciso
- 113 — *Dos Crimes Corporativos e da Contabilidade Criativa Palestra apresentada durante a Mostra de Extensão e Iniciação Científica da Faculdade SENAC Minas, em 23 agosto 2012.*
Sérgio Roberto de Antônio




•
Autores
Convidados
•

131 — *Uma Análise do Poder Confiscatório do Governo Estadual:
ST MVA x Preço Sugerido na Indústria do Sorvete*

Carolina da Cruz Cardoso de Oliveira / Antônio Basílio Soares / Eduardo Duarte Aguiar
Gláucia Magalhães Dolabela / Luciana Valéria Vitoriano / Otilia Maria Vitoriano

147 — *Empreendedorismo, Estratégia e Inovação:
A Importância da Inovação no Mercado de Bens de Luxo*

Tiago da Costa Carvalho



170 — *Normas para Publicação*

Editorial

Esta primeira edição do caderno *Publicações Faculdade SENAC* é, sem dúvida, um importante marco na história da educação superior do SENAC em Minas Gerais.

As reflexões aqui apresentadas, desenvolvidas por docentes e discentes da Instituição, sobretudo, representam uma amostragem de nossa vocação e de nossa produção de cunho científico, técnico, cultural e profissional.

As produções construídas no âmbito dos cursos superiores do SENAC Minas, dentre os quais destacam-se os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Qualidade, encontram nesta publicação anual um canal de comunicação que valoriza e apresenta à sociedade produções relevantes, que congreem nossos docentes e discentes nos meios interno e externo. É notório que ao apresentar suas produções à sociedade, cumprem outro importante papel que é o de contribuir para a difusão científica, técnica e cultural do conhecimento no Estado, fortalecendo e destacando a imagem da Faculdade SENAC Minas.

Cito, por fim, um dos mais importantes educadores brasileiro, Paulo Freire, e os convido a constatar que na Faculdade SENAC Minas fazemos pelo conhecimento mais do que ensinar, mas “criar possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

Antônio Marcos Souza

Diretor da Faculdade SENAC Minas

Unidade Contagem



•
*Produção
Acadêmica*
•



Desenvolvimento de Vantagens Competitivas Através da Otimização de Recursos Financeiros para Empresas do Setor Privado: McDonald's – Franquia do Itaú Power Shopping

Clecia Marise Rezende da Silva / Glaucilene Silva Lobo / Lívia Gabriela Soares Seixas Costa
Priscila Helena Chrisóstomo / Rosilene Batista e Bessa

1. CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA-CLIENTE

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No atual mundo globalizado, as empresas precisam estar cada vez mais competitivas a fim de conseguir recursos financeiros que as mantenham sempre em primeiro lugar. Para tanto, elas desenvolvem vantagens competitivas através da otimização de seus recursos financeiros. Neste trabalho, relataremos como uma empresa aposta na agilidade de seus atendentes e na qualidade de seus produtos, como um diferencial diante dos seus concorrentes. Para tanto, foi escolhida para estudo uma das franquias da empresa *Big Foods Comércio de Alimentos Ltda.*, nome fantasia *McDonald's*, que além de ser uma rede ampla, abrange o mercado externo e interno no ramo da alimentação. A franquia delimitada foi o *McDonald's* situado na Avenida General *David Sarnoff*, número 5180, Luc 40, piso térreo do *Shopping Itaú Plazza* – Cidade Industrial, CEP 32.210-110, Contagem, MG, que tem como seu franqueado diretor, o Sr. Edmundo Massoni.

A fim de respeitar a interdisciplinaridade que este trabalho exige, foram abrangidas todas as disciplinas ministradas no quinto período, a saber: em Administração da Produção, a tecnologia do processo e qualidade total; em Administração de *Marketing I*, os 4ps de *marketing* (produto, preço, praça e promoção); em Administração Financeira e Orçamentária I, planilhas de faturamentos e quebras de caixas; em Gestão

Clecia Marise Rezende da Silva
Glaucilene Silva Lobo
Lívia Gabriela Soares Seixas Costa

Priscila Helena Chrisóstomo
Rosilene Batista e Bessa

Trabalho apresentado no quinto período do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade Senac Minas, em Contagem, como pré-requisito do Trabalho Interdisciplinar.

Publicações Faculdade SENAC Minas

de Pessoas II, a capacitação de pessoas, usando como ferramenta o treinamento; em Pesquisa Operacional o emprego de técnicas quantitativas para saber as baixas notas recebidas durante o atendimento.

Para se obter um bom entendimento da empresa franqueada escolhida para análise, fez-se necessário conhecer um pouco da história do seu franqueador, visto que os contratos de franquia são utilizados como uma estratégia de expansão das empresas que possuem marcas respeitadas e de grande aceitabilidade no mercado dos negócios.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV)*, elaborou um relatório sobre a história da rede *McDonald's*¹, que começou em 1954 quando o representante comercial *Ray Kroc* conheceu o restaurante dos irmãos *Dick* e *Maurice McDonald*, administrado com notável eficiência. A pesquisa da FGV descreve que *Kroc* possuía um raro espírito empreendedor e após juntar todas as suas economias, propôs aos irmãos *McDonald's* a abertura de outro restaurante que funcionasse da mesma forma do restaurante da família já existente.

Ainda de acordo com a pesquisa da FGV, o negócio foi fechado, em abril de 1954, e o primeiro restaurante da franquia foi inaugurado na cidade de *Des Plaines*, no Estado de *Illinois*. A ideia principal do *McDonald's* era servir hambúrgueres de qualidade, com rapidez e cortesia, mas com extrema preocupação na limpeza do local, esses conceitos estão até hoje ligados à marca. Assim, naquele momento iniciou-se uma revolução na história da indústria mundial de alimentação, sendo que um ano depois, *Ray Kroc* já possuía uma cadeia com mais de 20 restaurantes montados e espalhados nos Estados Unidos.

Ainda segundo o relatório elaborado pela equipe da FGV, em 1958, o *McDonald's* completava a venda de mais de 100 milhões de hambúrgueres e que o porte do negócio começava a ganhar expressão. O relatório nos conta a seguinte história da rede *McDonald's*, (FGV, 2012)

[...] no início dos anos 60, Kroc desembolsou US\$ 2,7 milhões e comprou a parte dos irmãos McDonald's no negócio. Em 1967,

* Ao final do Projeto encontram-se as Listas de Reduções.

¹ Os dados para a produção do texto sobre a história do *McDonald's* encontram-se disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/swf3/languages/base/pdf/relatorios/mconomics.pdf>>.

com quase mil restaurantes funcionando nos Estados Unidos, o McDonald's iniciava sua escalada internacional, abrindo uma loja no Canadá e outra em Porto Rico. Considerado um fenômeno comercial do século 20, obteve sucesso devido a quatro fatores principais: concentração de esforços em uma única atividade, ênfase na gestão de pessoas, administração descentralizada e fornecedores trabalhando em parceria. Em todas as partes do mundo, a empresa é dirigida por sócios locais, através de contratos de franquias. Atualmente, 80% dos restaurantes da rede são comandados por franqueados independentes, que seguem os conceitos de trabalho estabelecidos. (FGV, 2012).

Figuinha (2005) relata que o mercado brasileiro é um dos oito maiores da corporação e está entre os cinco com maior crescimento desde 2000, com mais de 1,6 milhões de pessoas passando diariamente pelos restaurantes, sendo mais de 2400 pontos de venda, compreendendo restaurantes, quiosques e *McCaf*, espalhados nas cinco regiões brasileiras, com um quadro de 48 mil funcionários e uma quantia de R\$ 249 milhões de impostos e contribuições sociais arrecadadas. Em 2009 foram abertos 102 pontos de venda no Brasil, sendo uma média de duas unidades abertas por semana: (22 restaurantes – média de 18 novos por mês). Em 2002 o sistema comemorou a abertura do restaurante de número 571, atendendo uma média de 1,4 milhão de clientes por dia. Além dos restaurantes, a rede *McDonald's* é formada por 637 quiosques, 1 *McMóvel* e 17 *McCafés*. Todos esses pontos de venda estão espalhados em 128 cidades brasileiras, em um total de 21 estados mais o Distrito Federal. Atualmente trabalham no *McDonald's* 36 mil funcionários, o que faz da empresa um dos maiores empregadores privados do Brasil. O autor ainda nos relata as seguintes curiosidades sobre o *McDonald's* (FIGUINHA, 2005)

*[...] a principal causa abraçada pelo sistema McDonald's é a luta contra o câncer infanto-juvenil. Para apoiar esse trabalho, a empresa se envolve em diversas iniciativas, dentre as quais, destaca-se a campanha *McDia Feliz*, que desde sua primeira edição, em 1988, arrecadou mais de R\$ 30 milhões. Esse dinheiro foi repassado a instituições dedicadas à prevenção e ao combate do câncer entre crianças e adolescentes. Desde 1994, o Brasil conta também com uma Casa Ronald McDonald, a primeira instalada na América Latina. Situada no Rio de Janeiro, funciona como “uma casa fora de casa”, onde crianças de baixa renda, provenientes de ou-*

tras cidades brasileiras e acompanhadas por um responsável, recebem hospedagem e alimentação gratuitas, além de assistência 24 horas por dia. (FIGUINHA, 2005).

O autor já mencionado acima, nos informa também que além dessas ações de envolvimento com a comunidade, o *McDonald's* mantém parcerias internacionais para a promoção de eventos locais, especialmente nas áreas de educação e esporte. Relata que o *McDonald's* tem alguns como parceiros, a saber, a *Walt Disney Company*, o Comitê Olímpico Internacional (COI) e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), além de apoiar iniciativas sociais e ecológicas através de parcerias com as Organizações Não Governamentais (ONGs) e órgãos públicos. Entre os programas que contam com a participação da empresa, podem-se citar a *Operation Smile* (Operação Sorriso), realizada com a *Interplast*, as campanhas Praia Limpa e as campanhas de Vacinação Infantil e do Agasalho.

De acordo com o relatório elaborado pela FGV, o *McDonald's* é considerado uma empresa de grande porte do ramo da alimentação. Pertencente ao setor terciário, a empresa é enquadrada no sistema tributário de Lucro Real. Entre os seus principais concorrentes estão: *Giraffa's*, *Buguer King* e *Bob's*. É considerada pioneira no serviço rápido de alimentação com um atendimento personalizado, que prioriza a qualidade de seus produtos e serviços. Focada em uma linha de *fast-food*, é conhecida mundialmente com a venda de lanches que são distribuídos para todo o território nacional e com a presença marcante em alguns países.

Conforme informado no *site* do *McDonald's*², a empresa tem como missão, servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária. Como visão, a empresa tem o objetivo de duplicar o valor da companhia ampliando a liderança em cada um dos mercados. O *McDonald's* traz em sua cultura organizacional alguns valores, dentre os quais destacamos: oferta de qualidade, serviço e limpeza aos seus clientes, incentivo ao espírito empreendedor, forte compromisso com seus funcionários, maximização da rentabilidade das suas operações, a operação de um negócio em um ambiente ético e responsável e a contribuição no desenvolvimento da comunidade em que fazem parte.

² Informações sobre visão, valores, missão e história do *McDonald's*, disponível no *site* da empresa:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tudo-sobre-o-mc-donald-s/11178/>>.

A equipe da FGV informou em seu relatório que uma parte significativa da renda gerada pelas atividades do *McDonald's* retorna para a sociedade em forma de despesa social. Em 2007 a cadeia produtiva da rede recolheu impostos e contribuições sociais no valor de R\$ 555 milhões. Desse total 43% se referem a impostos sobre a produção e 57% dizem respeito a impostos sobre renda e propriedade. O total arrecadado pela cadeia produtiva respondeu 0,06% do total de tributos recolhidos no país em 2007. Em termos relativos, essa arrecadação representou 24,4% do valor adicionado pela cadeia produtiva em 2007, a carga tributária dos fornecedores foi de 27,2%, a da economia brasileira como um todo foi de 39,4%. O *McDonald's* recolheu isoladamente um total R\$ 283 milhões com os impostos sobre a produção, respondendo por 51% desse total, o restante correspondeu aos impostos sobre a renda e a propriedade, a carga tributária do *McDonald's* foi de 22,2% do seu valor agregado. Considerando todos os impostos contidos no *Big Mac*, 21,3% do valor faturado no caixa são tributos. Esse percentual é maior que a média do mercado de alimentação fora de casa (16%).

Para conhecermos melhor a franquia do *McDonald's*, objeto de estudo deste trabalho, é importante conhecermos também a sua localização. De acordo com o *site*, o Itaú *Power Shopping*³ é o centro de compras onde se localiza a franquia do Sr. Edmundo Massoni e que, desde o início de seu funcionamento, se firmou como um gigantesco *shopping* regional, procurando sempre se apoiar em diferenciais que são a um só tempo, causa e consequência de seu crescimento contínuo. Se por um lado, tem a excelente ancoragem de lojas, do outro, tem o posicionamento sempre coerente de sua imagem institucional. Todas as estratégias que rodeiam suas ações de *marketing* são focadas na forte vocação do Itaú *Power* de ser sempre considerado por seus frequentadores um *shopping* familiar. Considerado um centro de compras e diversão, realiza eventos e atividades para todas as idades, a fim de garantir o incremento nas vendas e resultados crescentes. Dentro desse cenário estratégico, foi inaugurada no dia 26 de Agosto de 2006 mais uma franquia da rede *McDonald's*, que desde a sua inauguração se tornou um sucesso em vendas, mantendo sempre a qualidade e a rapidez no atendimento. Localizada na Praça de Alimentação do Itaú,

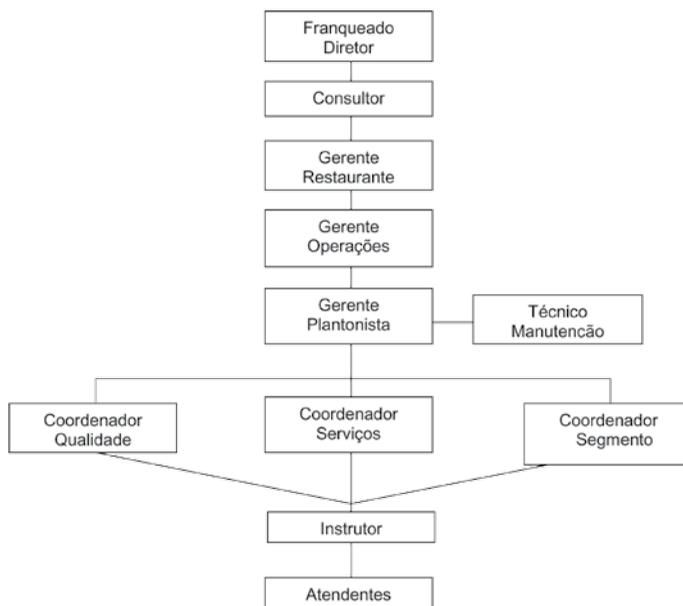
³ Informações sobre o Itaú *Power Shopping*, disponíveis no *site*: <<http://www.itaupowershopping.com.br/shopping.htm>>.

a franquia possui concorrentes fortes no ramo, tais como: *Roasted Potato*, Pastelaria *Fujyama*, *Habib's* (culinária árabe), *Bob's*, *Giraffa's*, *Pizza Bull*, *Pizza Pazza*, *Burger King* e *Subway*.

Para a elaboração deste trabalho, foi necessário realizar a pesquisa de campo. Essa coleta de dados foi feita por uma participante do grupo que trabalha dentro da franquia do *McDonald's*, e que ocupa um cargo de Gerente de Restaurante, vale a pena ressaltar que a participante em questão teve autorização e colaboração de seus superiores dentro da franquia. Os dados a seguir, como as informações sobre a estrutura organizacional da franquia e o número de colaboradores, são primários e secundários resultantes dessa pesquisa.

A franquia da *Big Foods Itaú Plaza Shopping* possui em média 89 colaboradores distribuídos nos cargos de atendente (62), instrutor (10), coordenador de equipe (9), manutenção (1), gerente plantonista (3), gerente de operações (1) e gerente de restaurante (1), diretor franqueado (1), coordenador administrativo (1). A estrutura organizacional da franquia, juntamente com os departamentos, está representada abaixo.

Figura 1 – Organograma da Franquia Itaú Plaza Shopping.



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Para o seu funcionamento, a franquia do *McDonald's* no Itaú *Plazza* tem que observar as seguintes normas: Vigilância Sanitária do Município: quando a empresa é uma indústria ou comércio de alimentos ou de produtos ligados à saúde; Vigilância Sanitária Estadual (Secretaria de Saúde do Estado), nos casos de indústria alimentícia; comércio de produtos químicos em geral; farmácias e drogarias; a Companhia de Tecnologia e Saneamento Ambiental (CETESB) e a Secretaria Estadual do Meio Ambiente; o Corpo de Bombeiros; e o Registro do Produto (Ministério da Saúde, representado pela Secretaria de Saúde do Estado). Providências e registros obrigatórios: Prefeitura ou Administração Regional; Alvará de funcionamento ou da Vigilância Sanitária, este quando a empresa é uma indústria e/ou comércio de produtos alimentícios ou que apresentem riscos à saúde.

No que diz respeito às leis trabalhistas, uma empresa da rede de *fast-food* deve conceder a seus empregados os intervalos de interjornadas e de intrajornadas, previstos na legislação trabalhista, bem como colaborar com a fiscalização de suas instalações, melhorando o meio ambiente de trabalho de suas unidades.

Apesar de todas as normas e regulamentos que a empresa deve seguir, recentemente foram realizadas várias pesquisas a respeito da influência da comida rápida na saúde dos brasileiros, e os dados obtidos são preocupantes. Alguns dados divulgados pelo Ministério da Saúde⁴, relatados em reportagem veiculada no jornal O São Gonçalo revelaram que quase metade dos brasileiros está acima do peso, preocupando as autoridades de saúde. Ainda segundo a reportagem, com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi constatado que o consumo de açúcar e gordura no país está acima do considerado ideal e que a incidência da obesidade na população subiu de 11,4%, em 2006, para 13,9%, em 2008.

O Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre Ministério Público Federal/MG e a Rede McDonald's (2004)⁵, define a veiculação nas embalagens e ou nos rótulos dos produtos dos quadros nutricional nos moldes da Resolução da ANVISA RDC nº 360/03. Em 2007, o MPF/MG solicitou à ANVISA a expansão desse acordo para outras as redes de *fast-foods*, como *Burger King*, *Bob* e *Giraffa's*. Em Dezembro de

4 Informações sobre a pesquisa realizada disponível no site: <<http://www.osaogoncalo.com.br/servi%C3%A7os/2010/12/24/21067/novas+regras+para+fast-food+em+2011>>.

5 Disponível no site: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/aulas/reuniao_visas_curitiba07/fast_food.pdf>.

2010, essa regra passou a valer para todas as redes de *fast-foods*. Com isso, a partir de 2011, mais de 60 redes de comida rápida foram obrigadas a exibir aos clientes o valor nutricional e calórico das refeições e lanches vendidos. As empresas terão de fornecer a informação sobre a quantidade de carboidratos, fibras, proteínas, sódio e gordura (trans e saturadas) presente nos alimentos e em comparação ao recomendado para o consumo diário.

Os dados nutricionais dos alimentos deverão constar nas embalagens dos produtos ou em quadros, cardápios e cartazes. Se a lanchonete ou restaurante tiver página eletrônica, também deverá colocar a tabela nutricional na internet. A nova exigência faz parte de um acordo firmado, no início do mês, entre a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e a Associação Nacional de Restaurantes (ANR), representante do setor de *fast-food*. As empresas têm seis meses para se adequar a nova norma. Caso descumpram o acordo, estarão sujeitas ao pagamento de multa, que varia de R\$ 2.500,00 a R\$ 5.000,00. Com essa nova medida a ANVISA espera que o consumidor opte por uma refeição mais saudável.

1.2. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

A empresa comercializa vários produtos em sua franquia dos quais, citamos: *Big Mac*; *McNífico Bacon*; *Cheeseburger*; *Hambúrguer*; *Quarterão com Queijo*; *Cheeddar McMelt*; *Mc Lanche Feliz*; *Big Tasty*; *Mc Fish*; *Chicken Bacon Crispy ou Grill*; *Chicken Classic Crispy ou Grill*; *Mc Chicken Junior*; *Mc Chicken*; *Chicken Mc Nuggets*; *CBO onion*; *Mc Fritas*; *Premium Salad*; *Premium Salad Grill ou Crispy*; *SideSalad*; *Cenouritas*; *Mc Flurry*; *Mc Shake*; *Casquinha*; *Mc Colosso*; *Top Sundae*; *Sundae*; *Torta Frita*; Refrigerantes e sucos.

Dentre os produtos citados acima, foram escolhidos para a descrição dos produtos, os seguintes itens: *Big Mac*, *Mc Fritas*, *Mc Lanche Feliz* e o sorvete de *Casquinha*, como os produtos de maior saída, *Premium Salad*, como o produto inovador, e o Iogurte de Frutas Vermelhas como o produto em declínio. Abaixo estão especificados cada um deles.

Quadro 1 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	<i>Big Mac</i> (Produto mais vendido).
Descrição/modelos	Sanduíche do famoso <i>jingle</i> , “dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola e pickles num pão com gergelim”, vem com bebida e o acompanhamento que você escolher na <i>McOferta</i> mais pedida nos restaurantes da rede.
Aplicação	Destinado a todos os tipos de público.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Quadro 2 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	<i>McFritas</i> (Produto mais vendido).
Descrição/modelos	De cor marrom-dourado clara, crocante por fora e purê por dentro, palitos longos soltos um dos outros, levemente salgada, servida quentes em uma caixa ou saquinho cheio.
Aplicação	Destinado a todos os tipos de público.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Quadro 3 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	<i>McLanche Feliz</i> (Produto mais vendido).
Descrição/modelos	<i>Hambúrguer</i> , <i>Cheeseburger</i> ou <i>McNuggets</i> , com uma nova versão de batatas fritas, a <i>McFritas Kids</i> , que é menor e tem apenas 100 calorias, menos da metade da versão anterior. Além disso, um quarto item foi adicionado ao lanche: uma porção de frutas em pedaços como sobremesa. A porção oferecida é de maçãs e foi aprovada pelas crianças, mas estranharam o tamanho da batata, dizendo que preferiam a antiga, que é maior. Esse tipo de refeição vem acompanhado de surpresas (brinquedos) encantadores.
Aplicação	Destinado ao público infantil.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Quadro 4 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	<i>Sorvete de Casquinha</i> (Produto mais vendido).
Descrição/modelos	Sorvete suave e cremoso nos sabores baunilha, chocolate ou mista (junção dos sabores baunilha e chocolate).
Aplicação	Destinado a todos os tipos de público.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Quadro 5 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	<i>Premium Salad</i> (Produto inovação).
Descrição/modelos	É a combinação do <i>mix</i> salada (repolho roxo, rúcula e alface crespo), <i>mix babies</i> (cenoura ralada, tomate grape), podendo ser adicionado a carne grelhada (<i>grill</i>) ou a carne empanada (<i>crispy</i>), acompanhada pelo <i>crouton</i> (tomate seco embalado).
Aplicação	Destinado a todos os tipos de público.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

Quadro 6 – Identificação e Descrição dos produtos ou serviços.	
Identificação	Iogurte de Frutas Vermelhas (Produto em declínio).
Descrição/modelos	É um iogurte natural com sabor de baunilha, cremoso, branco, com morangos e framboesas, podendo ser adicionado granola à gosto do cliente.
Aplicação	Destinado a todos os tipos de público.
Disponibilidade	Disponíveis no momento em que o cliente solicita ao caixa.

Fonte: Elaborados pelos autores, dados da pesquisa – 2012.

1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR EM ANÁLISE

O pouco tempo disponível que as pessoas têm para se alimentarem é a principal justificativa para o crescimento dos restaurantes *fast-foods*. A sua aceitação vem evoluindo consideravelmente desde os anos 40, tendo o hambúrguer como prato principal no cardápio, acompanhados de empanados, batatas fritas, refrigerantes, *Milk-shake* e sucos. De acordo com a ANVISA, a definição para as redes de *fast-foods* é a seguinte:

[...] segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor. (ANVISA, 2012)⁶.

Conforme Ortigoza (1997), ceder uma franquia é significado de venda, ou seja, a locação do direito ao uso da marca, dos produtos e dos procedimentos utilizados ao terceiro, sendo o franqueado que paga pelas instalações, taxas e ainda um percentual

6 <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/aulas/reuniao_visas_curitiba07/fast_food.pdf>.

de seu lucro para a matriz. Esse sistema traz um produto forte, uma marca forte que já vem predeterminada, ou seja, pronta e acabada, sendo igual em todo o local em que se instala.

De acordo com reportagem veiculada no jornal Tudo em Foco, o Brasil está entre os maiores mercados de consumidores do mundo das redes de *fast-foods*, o número de franquias tem crescido assustadoramente. O principal fator para essa aceitação é o perfil do consumidor, a necessidade da comida rápida em conjunto com bons produtos e qualidade cativa o consumidor.

Conforme os números divulgados por uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de *Franchising* – ABF⁷, entidade que representa o setor de franquias no Brasil, o faturamento do setor cresceu 16,9% em 2011, bem acima do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no mesmo ano, que foi de 2,7%, com isso o setor gerou por volta de R\$ 88,8 bilhões. Considerando que o setor de *franchising* representa hoje 2,3% do PIB nacional (considerando um crescimento no PIB de 3,5%, em 2011).

Esses dados foram levantados tendo como base as 2.031 marcas de franquias que atuam no Brasil atualmente. A ABF também acredita que o ritmo desse crescimento deverá aumentar em 2012, e que possivelmente ficará em torno dos 15%. Essa pesquisa também revelou que o setor de *fast-foods* cresceu além do que era esperado e que os principais motivos para esse crescimento foi o bom momento da economia brasileira juntamente com o aumento da renda da população.

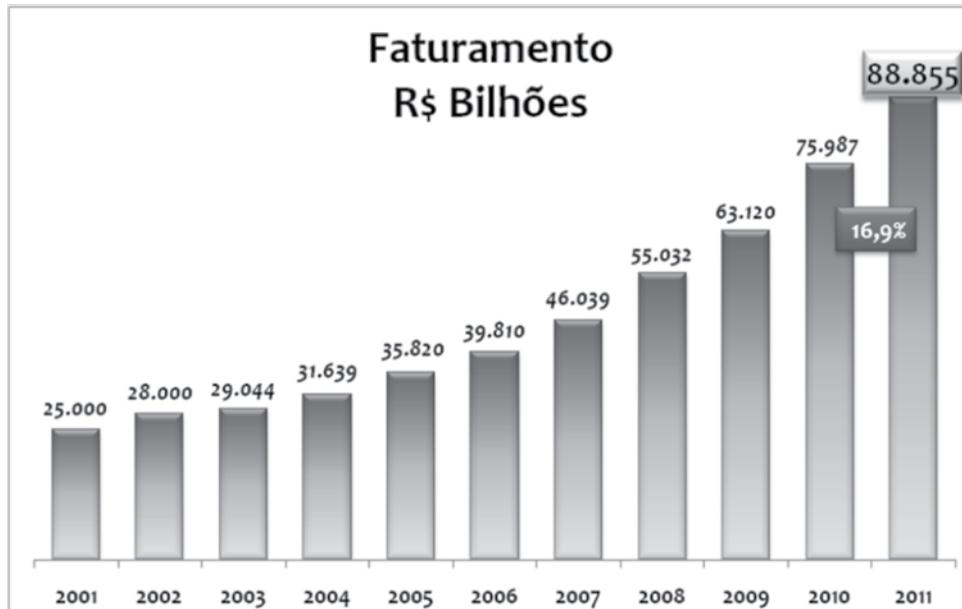
Ainda de acordo com a ABF, no ano passado foram abertas mais de 6 mil novas unidades franqueadas, gerando 60 mil novos empregos diretos. Por conseguinte, no segmento de alimentação houve um aumento de 14,5% no faturamento, e a previsão é que continue crescendo em 2012.

O diretor executivo da ABF, Ricardo Camargo, dá a seguinte declaração sobre o crescimento do setor de franquias no Brasil: “o crescimento do setor é sustentável e acompanha a economia do País, apesar de estar crescendo muito acima do PIB” (CAMARGO, 2012).

7 Informações sobre a pesquisa realizada pela ABF disponíveis no site: <http://franchisestore.wordpress.com/category/abf/>.

Ainda segundo ele, 15% de crescimento para 2012 é um excelente número e pode até ser considerado conservador, uma vez que estão previstos 43 novos *shopping centers* ao longo de 2012. Está representado a seguir no Gráfico 1 da ABF, o valor de faturamento em bilhões de reais durante os anos de 2001 a 2011.

Gráfico 1 – Comparação do Faturamento em Bilhões entre os anos de 2001 a 2011 no setor.



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising.

De acordo com reportagem no jornal Estado de Minas, o PIB⁸ de Minas Gerais apresentou em 2011 uma taxa de crescimento de 2,7%, em relação ao ano de 2010, esse percentual é similar à expansão do PIB nacional no mesmo período. Se compararmos o resultado acumulado de 2011 com o de 2010, o setor industrial e o de serviços cresceram, em termos reais, 1,9% e 3,7%, respectivamente, em Minas Gerais. Entre as atividades do setor de serviços, mais dependentes do dinamismo no mercado

⁸ Informações disponíveis no site: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/03/08/internas_economia,282271/economia-mineira-cresce-2-7-em-2011-ante-10-9-em-2010.shtml>.

interno, houve aumento de 3,7% em relação a 2010. Nesse grupo, o comércio foi o que apresentou maior crescimento, com o acumulado de 7,3% em 2011.

Como o terceiro estado mais rico do Brasil, perdendo apenas para São Paulo e Rio de Janeiro, Minas Gerais⁹ representa um mercado promissor para as redes franqueadoras. Com mais de 20 milhões de consumidores em potencial e um PIB que ultrapassa mais de 282 bilhões de reais, é um grande atrativo para as redes de diversos setores como seguros, restaurantes, *fast-foods*, moda, entre outros.

Segundo a empresa de pesquisa de *Marketing*, Minas Marca, o *McDonald's* considera Minas Gerais¹⁰ como um ponto estratégico para o crescimento de seus restaurantes. Visto que Minas Gerais se localiza no centro do país e possui uma das maiores malhas rodoviárias, a fim de facilitar a logística do transporte e a distribuição de seus produtos. Além disso, no sul de Minas Gerais se concentra 90% da cadeia produtiva da alface americana, o tipo de hortaliça utilizada em seus sanduíches, e a cidade de Juiz de Fora tem uma filial da *FSB Foods*, que fornece os pães para os restaurantes das franquias no Brasil.

A Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH),¹¹ possui um PIB de cerca de 62,3 bilhões de reais. Os setores de comércio e serviços são muito importantes para a RMBH, sendo fortemente concentrados em Belo Horizonte. Os municípios de Belo Horizonte, Betim e Contagem respondem juntos por 84% do PIB da região metropolitana.

Couto (2012) relata em sua reportagem que dentre as lojas que mais cresceram no setor de serviços, se encontra as lojas de *fast-foods*. O *Shopping Estação BH* e o *Parc Eloite Shopping*, na Capital, e o *Shopping Betim*, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, estão previstos para serem inaugurados em 2012 e já estão com os contratos assinados com as grandes redes de *fast-foods* para as praças de alimentação e os espaços *Gourmet*.

9 Disponível em: <<http://www.wsiconsultores.com.br/minas-gerais-atrai-franqueadoras-dispostas-a-expandir-suas-redes/>>.

10 Informações disponíveis no site: <<http://www.minasmarca.com/web/index.php/2011/05/mcdonalds-e-a-marca-mais-forte-no-brasil/>>.

11 Informações disponíveis no site: <<http://dictionary.sensagent.com/região+metropolitana+de+belo+horizonte/pt-pt/>>.

De acordo com Pacievitch (2009), esse tipo de comida é questionável e está na mira dos médicos e nutricionistas, pois os alimentos não dispõem de energia e nutrientes suficientes e podem acarretar em doenças. Por outro lado, se a comida oferecer energia e nutrientes em uma proporção bem maior que o necessário também acarretará em doenças e obesidade. Com essa ascensão temos de considerar que consumimos maior quantidade de gordura saturada, açúcar, sal e menos fibras e vitaminas.

1.4. OBJETO

O problema objeto de estudo deste trabalho é o funcionamento do atendimento da franquia do *McDonald's*, localizada no Itaú *Plazza Shopping*, ou seja, o não cumprimento do tempo estabelecido pela empresa *McDonald's* aos seus funcionários para a produção de um sanduíche em 30 (trinta) segundos para a entrega ao cliente. Foram estudadas causas prováveis para a falta de agilidade dos funcionários.

Dentre as hipóteses levantadas, chegou-se a conclusão de que o problema é resultante do tipo de comunicação existente entre os gerentes, gestores e coordenadores para com os atendentes, pois houve a mudança da plataforma de trabalho da cozinha e, depois desta, os resultados obtidos não estão satisfatórios, levando em conta o padrão exigido pela empresa.

Por conseguinte, foi desenvolvido um treinamento que tem a finalidade de aprimorar a comunicação entre os gestores, coordenadores e gerentes, da franquia do *McDonald's*, com foco no Dinamismo, Liderança, Motivação, Mando e Comando, Coordenação de Equipe, Humor, Iniciativa, Proatividade e Desempenho, realizado através de palestras, com a apresentação de vídeos temáticos e com Dinâmica de Grupo, com o objetivo de aumentar a agilidade dos atendentes no atendimento aos clientes, maximizando assim o lucro da empresa.

Como Metodologia, foi utilizada, quanto aos fins, a pesquisa Exploratória, a Descritiva e a Aplicada, para o levantamento de informações sobre o assunto em estudo, a fim de facilitar a delimitação do universo, definir os objetivos e formular as hipóteses, visando às aplicações práticas no que tange ao cumprimento em atender as exigências para o bom funcionamento do processo de atendimento ao cliente.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa Bibliográfica, a de Campo e a Documental, com a finalidade de levantar informações sobre o ramo de negócio da empresa; também foi utilizado os documentos cedidos pelo *McDonald's* e que de acordo com a política interna da empresa não estão disponíveis ao público.

1.5. SITUAÇÃO ATUAL

Durante muito tempo, o *McDonald's* trabalhou com uma plataforma de trabalho na cozinha (linha de produção), chamado *direct grill*, ou seja, grelhava as carnes bovinas na hora que se montava o sanduíche, que depois de pronto ficava em uma estufa por 10 (dez) minutos pronto para o consumo. Com esse modo de produção o atendimento na área de serviço não era tão impactado com relação ao tempo de atendimento, pois as montagens dos sanduíches eram constantes e mantinham um nível de sanduíches na estufa de acordo o fluxo de clientes por 10 (dez) minutos.

No mês de dezembro de 2011, foi implantada no restaurante do *McDonald's* Itáú *Power* uma nova plataforma de trabalho *Made For You (MFY)* – Feito Para Você. Com o *MFY* houve mudança em alguns equipamentos da cozinha, no sistema de serviço, no *layout* e na redução da mão de obra específica da cozinha. O motivo dessa mudança foi para melhorar o tempo de atendimento, satisfazer o cliente com produtos mais frescos e de boa qualidade.

Nessa nova plataforma, os sanduíches são preparados no momento que os produtos são registrados no caixa. O sistema passa os pedidos para uma tela na cozinha iniciando assim a produção do sanduíche. Essa é uma das maiores mudanças no que tange a Tecnologia do processo de produção da empresa *McDonald's*, pois no *direct grill* a comunicação era feita pelo gerente de serviço com o funcionário responsável em manter os níveis da estufa, nomeado “chamador de produção”, e a cozinha era dividida em três circuitos, a saber:

Circuito 4:1: Onde se produzia os sanduíches Quarteirão, *Cheddar McMelt*, *Nífico* com *Bacon*, *Big Tasty*; Circuito 10:1: Os sanduíches produzidos eram o *Big Mac*, o *Cheeseburger*, o *Hamburguer*, o *Mc Duplo*; e BOP (Plataforma de Transição Operacional): Onde eram produzidos todos os sanduíches de frango, sendo a única

plataforma de trabalho que mais se parece com MFY, pois nesse circuito os pedidos saíam na tela e não havia a comunicação com a pessoa da produção.

Após as mudanças, podemos dizer que o MFY foi uma implementação do BOP nos demais circuitos, só que produzindo agora os produtos de frango e de carne bovina, juntos. Uma das ferramentas que o MFY utiliza para a redução da mão de obra é o parâmetro de posicionamento. Depois dessas várias mudanças no sistema de produção, todos os funcionários passaram por um constante treinamento que a empresa oferece para garantir produtos com boa qualidade, agilidade e precisão no atendimento, e todo esse trabalho é refletido nas notas do cliente misterioso, que desde então não tem sido uma das melhores no restaurante. Visto que o tempo necessário para a produção de um sanduíche não tem sido cumprido.

Com a finalidade de dar embasamento a essa proposta técnica que tem por objetivo o aumento da agilidade no processo de produção, será apresentada a seguir duas tabelas com o valor de vendas no Balcão da franquia do Itaú *Power Shopping*. Para esse intuito foi escolhido o período que corresponde ao primeiro trimestre de 2011, a saber, de Janeiro a Março de 2011 para ser comparado com o primeiro trimestre de 2012, correspondendo aos meses de Janeiro a Março de 2012. Conforme são apresentados nas Tabelas 1 e 2, adaptadas do Relatório Estatístico da franquia do *McDonald's*.

Tabela 1 – Adaptação do Relatório Estatístico da franquia do Itaú.

Vendas	Transações Cliente			Ticket Médio	Mapa de Caixa			
	Bruta	Líquido	%		TC	%		
ICMS 8,4%	1.484.198,24	1.222.228,19	82,35				Depósito Diurno	988.658,11
Subst. Tributária	818.190,30	742.507,70	90,75				Depósito Noturno	988.658,11
ICMS 18%	514,60	374,37	72,75				Depósito Madrugada	0,00
Total	2.302.903,14	1.965.110,26	85,33	223.468	100,00	10,31	Diferença Real	0,00
							Diferença Depósito	2.302.039,30 117,15 % (VL)
							Quebra de Caixa D ...	-441,05
							Quebra de Caixa N ...	-412,79
							Quebra de Caixa M ...	0,00
							Quebra de Caixa	-853,84
IPZ - BALCÃO	1.825.497,58	1.568.724,00	79,83	125.696	56,25	14,52	Erros	67.064,15 2,91 % (VB)
IPZ - BALCÃO (CX ITAÚ -CONT)	245.635,90	202.457,21	10,3	58.873	26,35	4,17	Nulos	3.903,75 0,17 % (VB)
IPZ - CX ITAÚ POWER SHOPPING	231.759,66	193.919,97	17,41	38.899	17,41	5,96	Valor não Anulado	10,00 0,00% (VB)
Participação do Drive-Thru		0,00			0,00			

Restaurante: IPZ – Itaú Power Shopping – Store System – Relatório Estatístico.

Responsável: IPZ – Josiane. Gerente: Edmundo.

Período: 01/01/2011 a 31/03/2011.

Fonte: McDonalds.

Tabela 2 – Adaptação do Relatório Estatístico da franquia do Itaú.

	Vendas			Transações Cliente		Ticket Médio	Mapa de Caixa		
	Bruta	Líquido	%	TC	%				
ICMS 8,4%	1.613.374,16	1.328.603,79	82,35				Depósito Diurno	1.033.158,19	
Subst. Tributária	863.998,25	784.078,41	90,75				Depósito Noturno	1.033.158,19	
ICMS 18%	0,10	0,07	70,75				Depósito Madrugada	0,00	
Total	2.477.372,51	2.112.682,27	85,28	214.918,00	100,00	11,52	Diferença Real	0,00	
							Diferença Depósito	2.474.273,24	117,11 % (VL)
			PART				Quebra de Caixa D ...	-1.399,17	
			(VL)				Quebra de Caixa N ...	-1.171,05	
IPZ - BALCÃO	2.006.390,17	1.724.603,54	81,63	120.072	55,87	16,71	Quebra de Caixa M ...	0,00	
IPZ - BALCÃO (CX ITAÚ -CONT	286.437,20	237.633,04	11,25	59.700	27,78	4,83	Quebra de Caixa	-2.570,22	
IPZ - CX ITAÚ POWER SHOPPING	183.016,09	149.965,58	7,10	35.146	16,35	5,18	Erros	102.853,06	4,15 % (VB)
Participação do Drive-Thru			0,00		0,00		Nulos	12.489,80	0,50 % (VB)
							Valor não Anulado	529,05	0,02 % (VB)

Restaurante: IPZ – Itaú Power Shopping – Store System – Relatório Estatístico.

Responsável: IPZ – Josiane. Gerente: Edmundo.

Período: 01/01/2012 a 31/03/2012.

Fonte: McDonalds.

Ao analisarmos os dois períodos percebe-se automaticamente que as vendas no balcão cresceram. É perceptível que houve um aumento no valor das vendas no balcão de 10,99%. Porém, também é possível perceber que o número de clientes teve uma queda de 4,47% no mesmo período. O aumento das vendas não é resultado do aumento do número de clientes, mas sim, do aumento dos preços dos produtos. Pelas pesquisas realizadas *in loco* junto à gerência do *McDonald's*, constatou-se que a mudança para a plataforma MFY, não trouxe muitos benefícios para a empresa, fato este comprovado pelas baixas notas descritas na avaliação do Cliente Misterioso da empresa, que por causa da política interna da empresa não foi possível a sua divulgação.

1.6. JUSTIFICATIVA

O objetivo da CGLPR – Soluções em Treinamentos Ltda. – ME, é a prestação de serviços no aprimoramento do processo de agilidade do atendimento da franquia do *McDonald's* no Itaú *Plazza Shopping*. Para tanto, foi apresentada esta proposta técnica para a empresa, com o objetivo de tentar solucionar o problema em questão.

Após os levantamentos dos dados na empresa citada, foi diagnosticado que a mudança de plataforma, ou seja, do modo operacional dos processos de produção, tem causado essa defasagem no atendimento dos funcionários ao cliente e que eles não

estavam preparados o suficiente. Tal cenário tem prejudicado a imagem da empresa, visto que as notas do Cliente Misterioso não estão boas e como consequência a empresa tem tido o seu faturamento prejudicado.

Concluiu-se também que a provável causa do não cumprimento ao tempo determinado pela empresa para a produção de um sanduíche é resultante na comunicação entre os funcionários. Através do diagnóstico da situação atual, foi desenvolvido um treinamento voltado para os Gestores, Coordenadores e Gerentes, com foco na melhora dessa comunicação e mediante isso conseguir um resultado melhor no processo de produção dos sanduíches, diminuindo, assim, o tempo no atendimento.

O treinamento tem como principal desafio resolver o problema da franquia no que diz respeito ao processo de produção, ou seja, na agilidade do atendimento ao cliente, sem perder na qualidade de seus produtos. Visto que a franquia está situada em uma praça de alimentação de um *Shopping* e diante de vários concorrentes. A agilidade no atendimento traz vantagens competitivas para a empresa, além de ser considerado o seu diferencial na otimização de recursos, sendo imprescindível o seu bom funcionamento.

2. PROPOSTA TÉCNICA

A empresa CGLPR – Soluções em Treinamento – ME, busca oferecer aos seus clientes um tratamento diferenciado no mercado da Consultoria Externa. Especializada em treinamentos nas áreas de Gestão de Pessoas, Capacitação de Pessoal, Comunicação Empresarial e Processos de Produção, com mais de dez anos atuando no mercado, tem uma vasta carteira de clientes. Isso só se tornou possível devido à postura de transparência e de fidelidade que a empresa mantém com os seus clientes e funcionários.

A CGLPR tem como missão qualificar cada vez mais os seus consultores na área de treinamento e consultoria empresarial com o propósito de ser conhecida em todo o território brasileiro devido à prestação de serviços qualificados. A fim de ser uma empresa líder no mercado onde atua e ter o reconhecimento pelos serviços prestados, a CGLPR conta com uma equipe de especialistas qualificados e comprometidos com

a excelência do atendimento aos clientes. Além de contar também com a rapidez na realização de seus serviços, ela se orgulha da postura ética e do profissionalismo de seus consultores, obtendo assim a satisfação e fidelização dos seus clientes. Conheça a seguir as qualificações de alguns dos nossos profissionais:

Clecia Marise Rezende Silva, Administradora de Empresas especializada em Gestão de Recursos Humanos. Possui mais de treze anos de experiência atuando nas áreas de planejamento e gestão estratégica de recursos humanos, na condução e gestão de projetos, no desenvolvimento e na implementação de estratégias políticas e práticas de recursos humanos, e na organização de métodos e processos em empresa de grande expressão.

Glaucilene Silva Lobo, Administradora de Empresas especializada em Gestão de Pessoas. Possui mais de dez anos de experiência atuando em projetos de consultoria e auditoria, com diagnóstico de competências, análise e implantação de programas de formação e atualização profissional com foco na potencialização de pessoas, com realização de treinamento em educação, desenvolvimento e capacitação.

Lívia Gabriela Soares Seixas Costa, Administradora de Empresas especializada em Comunicação Empresarial, com ênfase na comunicação transparente e no dinamismo. Atuando há mais de doze anos na área, desenvolveu vários treinamentos e dinâmicas de grupos com o objetivo de aprimorar a comunicação empresarial, para aumentar cada vez mais a competitividade das empresas, com programas consistentes de posicionamento e/ou reposicionamento das empresas, no que tange a comunicação existente dentro de seu ambiente interno.

Priscila Helena Chrisóstomo, Psicopedagoga especializada em Psicologia Organizacional, com foco na orientação de ações dentro das organizações a fim de contribuir com o planejamento, a gestão, o controle e a avaliação de aprendizagens. Possui mais de quatorze anos de experiência, vem contribuindo junto às organizações na qualidade dos processos de recrutamento, seleção e organização de pessoal, bem como os de diagnóstico organizacional, dando subsídios significativos e perfis específicos aos treinamentos que se efetivam no interior da organização, facilitando a construção e o compartilhamento do conhecimento, ao incentivar novas formas de relacionamentos, a fim de criar sinergia entre o comportamento de gestores e funcionários.

Rosilene Batista e Bessa, Administradora de Empresas especializada em Processos de Produção com foco no cliente e no negócio. Possui mais de quinze anos de experiência, atuando como consultora interna em organizações de grande porte, desenvolvendo trabalhos de pesquisa, diagnóstico, processos de mudança, preparação de times de trabalho para processos de Reengenharia e Qualidade Total, além de treinamentos comportamentais no desenvolvimento de habilidades e atitudes gerenciais.

LISTAS DE REDUÇÕES

ABREVIATURAS

ABR	Abril
FEV	Fevereiro
MAR	Março
LTDA	Limitada

SIGLAS

°C	Graus Célsius
ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ANR	Agência Nacional de Saúde
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BOP	Plataforma de Transição Operacional
CGLPR	Clecia, Glaucilene, Livia, Priscila e Rosilene
COI	Comitê Olímpico Nacional
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
CETESB	Companhia de Tecnologia e Saneamento Ambiental
DOESP	Diário Oficial do Estado de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FSB	<i>Fresh Start Bakeries</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBTUG	Índice de Bulbo Úmido-Termômetro de Globo
ME	Micro Empresa
MFY	<i>Made For You</i>
MPPF/MG	Ministério Público Federal de Minas Gerais
MPT	Ministério Público do Trabalho
NR	Norma Reguladora

ONGs	Organizações Não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte

3. REFERÊNCIAS

BRANDÃO, V. **O substancioso mercado do *Foodservice***. Disponível em: <http://correiogourmand.com.br/foodservices_01_o_mercado_01.htm>. Acesso em: 20 abr. 2012.

CASES, Minas Marca. **Mc Donald's é a marca mais forte no Brasil**. Disponível em: <<http://www.minasmarca.com/web/index.php/2011/05/mcdonalds-e-a-marca-mais-forte-no-brasil/>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

Conheça o Itaú Power Shopping tamanho família. Disponível em: <<http://www.itaupowershopping.com.br/shopping.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

Clínica de Psicopedagogia. Disponível: <<http://clinicapsicopedagogica.blogspot.com.br/2009/01/psicopedagogia-empresarial.html>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

COUTO, D. **Economia** – Notícia, Diário do Comércio. Disponível em: <www.jornalwebminas.com.br/economia_noticia.php?noticia=98962>. Acesso em: 12 abr. 2012.

FIGUINHA, Renato M. **Tudo sobre o MacDonald's**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tudo-sobre-o-mc-donald-s/11178/>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

Hospital Minas Feira de Negócio da Saúde. Disponível em: <<http://www.hospitalminas.com.br/localizacao.asp>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

McDonald's. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2012, 25 mar. 2012, *et al.*

Mercado de fast food no Brasil. Disponível em: <<http://www.tudoemfoco.com.br/mercado-de-fast-food-no-brasil.html>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

MINAS, E. **Com forte retração, economia mineira cresce 2,7% em 2011**. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/03/08/internas_economia,28271/com-forte-retracao-economia-mineira-cresce-2-7-e-m-2011.shtml>. Acesso em: 15 abr. 2012.

Minas Gerais atrai franquadoras dispostas a expandir suas redes. Disponível em: <<http://www.wsiconsultores.com.br/minas-gerais-atrai-franqueadoras-dispostas-a-expandir-suas-redes/>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

Mini Currículos. Disponível em: <<http://www.tudoderoo.com.br/mini-curriculo7ohtml>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

Novas regras para fast-food em 2011. Disponível em: <<http://www.osaogoncalo.com.br/servi%C3%A7os/2010/12/24/21067/novas+regras+para+fast-food+em+2011>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

ORTIGOZA, Sílvia A. G. **O fast food e a mundialização do gosto.** Disponível em: <www.unicamp.br/nepa/.../O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2012.

PACIEVITCH, T. **Fast Foods.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/curiosidades/fast-food/>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

Proposta do Termo de Adesão Informação Nutricional em Fast Food. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/aulas/reuniao_visas_curitiba07/fast_food.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2012.

Região Metropolitana de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://dictionary.sensagent.com/região+metropolitana+de+belo+horizonte/pt-pt/>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

Sector de franquias cresceu 16,9% em 2011. Disponível em: <http://www.rezendeFranchising.com.br/noticias.asp?id=67>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

SILVA, Sérgio C. **Regulamento técnico sobre os parâmetros e critérios para o controle higiênico-sanitário em estabelecimentos de alimentos.** Disponível em: <www.drsergio.com.br/Alimentos/anvisa>. Acesso em: 02 abr. 2012.

Uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac- McOnomics – Brasil. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br//swf3/languages/base/pdf/relatorios/mconomics.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

VAREJO, P. **Sector de franquias cresce 16,9% em 2011.** Disponível em: <<http://franchisestore.wordpress.com/category/abf/>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

APÊNDICE



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

Contagem, 06 de Maio de 2012.

À

Big Foods Comércio de Alimentos Ltda. – McDonald's.

Franquia situada na Avenida General *David Sarnoff*, número 5180, Luc 40, piso térreo do *Shopping Itau Plaza* – Cidade Industrial, CEP 32.210-110, Contagem, MG.

A/C – Clayton Cardoso de Oliveira

Proposta técnica comercial para a execução de instrutoria.

Prezado Senhor,

Em atendimento à solicitação de nº 001/12, apresento-lhe nossa proposta técnica e comercial para o serviço de instrutoria em Gestão da Informação, com foco em Comunicação Empresarial.

Na oportunidade, informo-lhe que a mesma é válida por 10 (dez) dias úteis a partir da data de envio. Findo o prazo de validade, qualquer negociação deverá ser realizada com a apresentação de uma nova proposta ou revalidação desta.

A CGPR – Soluções em Treinamentos Ltda. – ME, estará à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Atenciosamente,

Priscila Helena Chrisóstomo

CGPR – Soluções em Treinamento Ltda. - ME

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE - CEP: 30.120-000
FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
www.cgpr@solucoes.com.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

PROPOSTA DE TREINAMENTO

Treinamento: Treinamento de Gerenciamento para Gerentes, Gestores e Coordenadores.
Público-alvo: Gerentes, Gestores e Coordenadores.
Método de treinamento: Vídeos temáticos, Palestras e Dinâmica de Grupos.
Estrutura curricular do treinamento: Dinamismo, Liderança, Motivação, Mando e Comando, Coordenação de equipe, Humor, Iniciativa, Proatividade e Desempenho com realização de Dinâmica de Grupos.
Competências(s) pelo treinamento: Aprimoramento da Comunicação Empresarial Interna.
Carga horária: 12 horas.
Quantidade máxima de treinandos: 15 treinandos, sendo 3(três) grupos compostos de 5(cinco).
Data sugerida para a realização do treinamento: 15/05/2012 – 07h45min às 11h45min; 16/05/2012 – 07h45min às 11h45min; 17/05/2012 – 13h45min às 17h45min.
Local sugerido para a realização do treinamento: Auditório da Empresa.
Data de emissão desta proposta: 06/05/2012

Problematização

Após a mudança de plataforma *direct grill* para a plataforma do *Made For You*, a agilidade do atendimento na franquia do McDonald's do Itaú *Plazza Shopping* não tem sido satisfatória. Apesar da realização de vários treinamentos para os seus funcionários e procurar capacitá-los da melhor maneira possível em atendimentos aos seus clientes, esse objetivo não tem sido alcançado, o que aponta para revisão da comunicação interna.

Justificativas/objetivo

As baixas notas referentes ao tempo de atendimento dos atendentes relatadas pelo Cliente misterioso, metodologia de avaliação utilizada pela empresa, expõe os Gerentes, Coordenadores e Gestores de áreas análogas institucionais. Esse treinamento tem como foco o desenvolvimento da autoridade e aprimoramento da comunicação entre os gestores e atendentes com a finalidade de aumentar a agilidade do processo de atendimento aos clientes do McDonald's.

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE -CEP: 30.120-000
FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
www.cgpr@solucoes.com.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

Atribuições do participante do treinamento

Gerência:

Responsável por gerenciar *fast-food* no setor de vendas, operacionalização de produtos, garantia na qualidade, observar prazo de validade e qualidade dos produtos, controle financeiro e recebimento de cargas, controlar a loja, cuidar do estoque, compras, gestão de pessoas, motivar a equipe e mediar conflitos, constituir a equipe, focar em controles, administrar o caixa, dentre outras atividades.

Coordenação:

Atuar na coordenação de equipes de 15 empregados, fazer escalas de funcionários, ter conhecimento de informática, fazer planilhas, emitir notas fiscais, receber e conferir mercadorias, abrir e fechar a franquia, dentre outras atividades.

Gestão:

Responsável pelo gerenciamento global das operações diárias da franquia do *Donald's*, assegurar o cumprimento da promessa de agilidade e produto de qualidade ao cliente, bem como buscar alcançar os resultados desejados, mobilizar a equipe, supervisionar os controles financeiros das operações, o desenvolvimento do pessoal, o serviço aos clientes e o cumprimento das normas nacionais e internacionais da rede.

Perfil esperado do profissional de conclusão

Ser proativo, ter espírito de liderança, saber motivar a sua equipe, ser dinâmico, ter boa comunicação, ter voz de comando, ser criativo, ter iniciativa quando perceber o início de algum conflito a fim de saber mediá-lo, saber coordenar a sua equipe para que eles possam alcançar o melhor desempenho e sempre a encorajando a ser ágil.

Planilha de custos

Abaixo está apresentada a planilha de custos do treinamento:

PLANILHA DE CUSTOS			
Discriminação	Valor Unitário	Quantidade	Total
Equipe Técnica por Hora	R\$ 1.500,00	12 Horas	R\$ 18.000,00
Deslocamento por Dia	R\$ 300,00	3 Dias	R\$ 900,00
Coffee Break por Dia	R\$ 150,00	2 Dias	R\$ 300,00
Lanche da tarde por Dia	R\$ 120,00	1 Dia	R\$ 120,00
Custo com Certificados	R\$ 150,00	15 Unidades	R\$ 2.250,00
Valor Total do Treinamento	R\$ 2.220,00		R\$ 21.570,00

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE – CEP: 30.120-000
FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
www.cgpr@solucoes.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

Instalações e equipamentos

O treinamento será realizado na sala de treinamento da própria empresa, visto que a empresa já possui um ambiente totalmente climatizado e equipado para tal objetivo. Também serão utilizados alguns dos equipamentos da empresa, como por exemplo: microfones e Data Show.

Procedimentos metodológicos

Serão apresentados vídeos temáticos, palestra e dinâmica de grupo.

Descrição da Dinâmica de Grupo.

Título: **Decisão Rápida**

Objetivo: Debater a capacidade de rapidez de decisão em situações inesperadas e urgentes. Debater que imagem cada um tem dos demais. Esta dinâmica é feita toda em plenário. Tempo de duração: 30 minutos.

Primeira etapa – Plenário – Orientações do coordenador – Cria-se uma situação inesperada, perante a qual todos deverão agir. Depois haverá um diálogo para ver a maneira como agiram. Esta dinâmica deverá ser realizada em ambientes mais escuros.

Segunda etapa – Todos os participantes ficam em pé e se situam em qualquer lugar da sala ou corredor. De repente se apagam as luzes e o coordenador grita forte: “A casa está pegando fogo!!! Vamos nos salvar!!!”.

Terceira etapa – Cada um procura agir como se realmente estivesse num grande incêndio.

Quarta etapa – Passados dois minutos, se acendem as luzes e os participantes formam um círculo diante do coordenador. Este os faz dialogar sobre: rapidez de decisão, emoções sentidas, sentimentos dos demais etc.

Quinta etapa – Avaliação – Todos dialogam sobre: – Cumprimento do objetivo da dinâmica – Sua utilidade nesta e em outras ocasiões. – O que se aprendeu com esta dinâmica.

Critérios de avaliação

Após o término do treinamento, os participantes terão que responder a Avaliação de Desempenho que segue anexo. Cada participante do treinamento terá um dia de folga a ser concedido pela empresa no período de seis meses após o treinamento com revezamento de funcionário, ou a critério da própria empresa.

Certificados

Será emitido certificado de participação para os que estiverem aptos na avaliação da contratada.

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE -CEP: 30.120-000
FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
www.cgpr@solucoes.com.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

AVALIAÇÃO DO TREINANDO

Preencha, por favor, os espaços em branco apropriados. A informação incompleta resultará no atraso da emissão do seu certificado.

Nome Completo:

E-mail:

Por favor, responda as questões abaixo após ter completado o **Treinamento de Gerenciamento para Gerentes, Coordenadores e Gestores**. As informações que fornecer ajudará a CGLPR – Soluções em Treinamento a aperfeiçoar os materiais que serão produzidos no futuro.

1. Quais são as suas responsabilidades atuais no trabalho?

- Gerente;
- Coordenador;
- Gestor.

Por favor, nos diga o que você pensa a respeito deste Treinamento.

2. Você considera que o Material utilizado pela Equipe Técnica, pontuou as questões mais importantes relacionadas ao Treinamento de Gerenciamento?

- Sim
- Não

3. Que tipo de informação, se existe alguma, deveria ter sido discutida, mas não foi incluída no conteúdo?

4. Que parte desta apresentação, se existe alguma, deveria ser excluída do conteúdo?

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE -CEP: 30.120-000
FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
www.cgpr@solucoes.com.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

5. Qual a familiaridade sobre a informação contida neste treinamento que você possuía antes de trabalhar os conteúdos?

- Muita;
 Alguma;
 Nenhuma.

6. Quais os dois melhores pontos deste treinamento que você considera que podem ser utilizados no seu cotidiano?

1.
 2.

7. Quais os benefícios foram obtidos através do treinamento?

- Aprender mais acerca dos princípios da gestão;
 Aprender mais acerca do papel do gestor;
 Aprender mais acerca dos assuntos tratados;
 Obter uma nova perspectiva relacionada à agilidade dos atendentes;
 Haver aumentado a confiabilidade no trabalho com as pessoas;
 Aprender mais acerca dos temas tratados durante o treinamento;
 Não obtive nenhum benefício;
 Dentre todos os assuntos tratados durante o treinamento, indique abaixo, qual foi o mais relevante para você.

8. Baseado nas informações apresentadas pelo Treinamento, você pensa que seria possível fazer modificações na gestão em seu local de trabalho?

- Sim
 Não

Se a resposta for SIM, quais as mudanças que poderiam ser implementadas?

Se a resposta é NÃO, porque não seria possível realizar as mudanças?

9. Por favor, responda cada uma das seguintes afirmações, marcando a alternativa que melhor representa o seu pensamento.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Concordo	Concordo	Não
			Não

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
 RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE -CEP: 30.120-000
 FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
 www.cgpr@solucoes.com.br



CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME

	fortemente		concordo	concordo fortemente
A informação apresentada foi relevante para o meu trabalho.	●	●	●	●
Os <i>slides</i> , filmes temáticos e a dinâmica de grupo ajudaram a aumentar o meu entendimento sobre o conteúdo apresentado.	●	●	●	●
O conteúdo do treinamento aumentou o meu entendimento.	●	●	●	●
A duração do treinamento foi apropriada.	●	●	●	●

10. Por favor, avalie os seguintes componentes do Treinamento.

	Excelente	Bom	Regular	Fraco	Não- Aplicável
Transparências	●	●	●	●	●
Filmes Temáticos	●	●	●	●	●
Notas de Aprendizagem	●	●	●	●	●
Dinâmica de Grupo	●	●	●	●	●
Pós-Teste	●	●	●	●	●
Atividades de Treinamento	●	●	●	●	●
Estudos de Caso	●	●	●	●	●
Outras (Especifique)	●	●	●	●	●

11. Você recomendaria a utilização do Treinamento para seus colegas? Por quê?

12. Por favor, acrescente comentários e sugestões adicionais.

CGPR – SOLUÇÕES EM TREINAMENTOS LTDA – ME – CNPJ 10.784.546/0001-45
 RUA ESPANHA, 89 – CENTRO – BELO HORIZONTE -CEP: 30.120-000
 FONE: (031) 3333 – 4444; FAX: (031) 3333 – 1111
 www.cgpr@solucoes.com.br

O Alfabetismo e o Ensino Superior Brasileiro

The Literacy and the Brazilian Higher Education

Izabel Cristina da Silva Reis

RESUMO

O nível de alfabetismo tem sido tema constante nas discussões entre professores quando se deparam com desempenhos escolares considerados como inadequados para alunos de ensino superior. O objetivo deste artigo foi verificar como o nível de alfabetismo, nas habilidades de leitura e escrita, influencia o desempenho escolar de alunos no ensino superior. Foi analisado o desempenho geral de 311 alunos de seis instituições particulares de ensino superior localizadas em Belo Horizonte e Região Metropolitana, no período de 2006 a 2010. Foram utilizados como estratégias de coleta de dados a inserção de uma questão objetiva em avaliação formal durante o semestre letivo, a observação sistemática em sala de aula e depoimentos dos respondentes. O INAF (Índice Nacional de Alfabetismo Funcional), com dados de 2009, forneceu suporte para as discussões teóricas relacionadas ao alfabetismo no ensino superior. A análise quantitativa das respostas à questão proposta, aliada à observação sistemática em sala de aula e aos conteúdos de depoimentos, demonstraram que os 95,5% alunos respondentes encontram-se no nível 2 do INAF, quando o padrão esperado ao final do Ensino Médio, é o nível 3. Para superar deficiências importantes adquiridas ao longo do processo de escolarização e elevar o domínio das habilidades de leitura e escrita para o nível 3, propõe-se que o professor utilize os princípios da andragogia.

Palavras-Chave: Ensino Superior, Alfabetismo, Andragogia, Habilidades de Leitura e Escrita.

Izabel Cristina da Silva Reis

Doutora em Ciências da Educação, Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Graduada em Psicologia e Pedagogia. Coordenadora de curso e professora do Núcleo de Pós-Graduação do SENAC/MG e pós-graduação da PUC/MG. Consultora em projetos sociais e gestão de pessoas nas organizações.

Publicações Faculdade SENAC Minas

ABSTRACT

The level of literacy has been a constant theme in discussions between professors when confronted with school performance considered as inappropriate for students in higher education. The aim of this paper was to determine how the level of literacy in reading and writing skills influence the academic performance of students in higher education. Were analyzed the overall performance of 311 students from 6 private institutions of higher education located in Belo Horizonte and its Metropolitan Region in the period from 2006 to 2010. Were used as data collection strategies inserting a straightforward question in formal evaluation during the semester, systematic observation in the classroom and testimonies of the respondents. The INAF - National Index of Functional Literacy, with 2009 data, provided support for the theoretical discussions related to literacy in higher education. Quantitative analysis of responses to the given question, attached to the systematic observation in the classroom and the content of testimonies showed that 95.5% respondents are at level 2 of the INAF, when the standard expected by the end of high school is level 3. To overcome major weaknesses acquired during the education process and increase the area of reading and writing skills to level 3, it is proposed that the professor uses the principles of Andragogy.

Keywords: Higher Education, Literacy, Andragogy, Reading and writing skills.

INTRODUÇÃO

Os jovens e adultos universitários sabem ler e escrever adequadamente? O que leem e escrevem? Em que contextos as habilidades de leitura e escrita são necessárias e em que medida? O ensino superior tem cumprido a função de auxiliá-los e capacitá-los no aperfeiçoamento das habilidades de leitura e escrita como mecanismo primordial para inseri-los no mundo do trabalho?

Essas questões são centrais quando se constata empiricamente que uma parcela significativa de alunos matriculados em escolas de ensino superior brasileiro não sa-

bem ler nem escrever, comprometendo a interpretação adequada e correta de questões simples, mas cuja resposta “correta” depende de uma leitura mais afinada e cuidadosa do mundo que nos cerca.

Parte desse mundo que nos cerca é a vida acadêmica, momento em que são feitos investimentos (apelidados de sacrifícios) diversos pelo aluno: de tempo, de dinheiro e outros tantos “sacrifícios” em favor de uma profissão.

Pensada de uma forma menos cruel, mas não menos grave, todas as indagações relacionadas até aqui estão diretamente vinculadas à globalização e aos novos arranjos e configurações que ela impôs às sociedades e seus valores, às economias, às ideologias e à própria forma de organização do ensino superior, modificando profundamente a maneira pela qual o aluno tem acesso à escolarização formal como mecanismo de manter a sua empregabilidade, trabalho e renda.

Considerando o contexto desenhado, o objetivo deste artigo foi demonstrar como o nível de alfabetismo nas habilidades de leitura e escrita, tendo como referencial o INAF (Índice Nacional de Alfabetismo Funcional), influencia o desempenho escolar de alunos no ensino superior e propõe estratégias para a sua melhoria.

O ALFABETISMO NO BRASIL

Utiliza-se, normalmente, o termo analfabeto para identificar uma pessoa “que não sabe ler e escrever”. Na prática, não apenas para “mensurar” o déficit de leitura e escrita, esse conceito adquire conotações pejorativas como “ser burro”, “ser ignorante”, “estúpido” e “débil mental”.

Numa tentativa de minimizar tais significações construídas socialmente em torno desse conceito, o termo “analfabeto funcional” foi criado para atribuir uma qualificação às pessoas que tiveram acesso restrito à escolarização (formal) ou dominavam parcialmente as habilidades de leitura e escrita.

Estudos mostram que a definição do que seja analfabeto tem se modificado constantemente. De acordo com a UNESCO (1997)

[...] a definição de analfabetismo vem, ao longo das últimas décadas, sofrendo revisões significativas como reflexo das próprias mudanças sociais. Em 1958, a UNESCO definia como alfabetizada uma pessoa capaz de ler e escrever um enunciado simples, relacionado à sua vida diária. Vinte anos depois, a UNESCO sugeriu a adoção dos conceitos de analfabetismo e alfabetismo funcional. Portanto, é considerada alfabetizada funcionalmente a pessoa capaz de utilizar a leitura e escrita e habilidades matemáticas para fazer frente às demandas de seu contexto social e utilizá-las para continuar aprendendo e se desenvolvendo ao longo da vida. (Disponível em: <<http://www.ipm.org.br/ipmb>>. Acesso em: 21 jun 2012.)

Por outro lado, a globalização e suas consequências foram determinantes para a adoção de um novo olhar sobre as utilidades e utilizações do ler e do escrever, delineando diante dos brasileiros um novo formato educacional a ser internalizado: sair do analfabetismo e entrar para o alfabetismo, numa urgente, clara e real necessidade de identificar, mensurar e enfatizar o que os indivíduos conseguem e devem fazer com a leitura e com a escrita para que obtenham sucesso acadêmico, pessoal, social, dentre outros ganhos e benefícios.

As habilidades que uma pessoa desenvolve e utiliza para inserir numa realidade letrada estão cada vez mais sob a mira e os holofotes das organizações de um modo geral. Mas qual a relação entre mundo globalizado, ensino superior e alfabetismo?

Para introduzir o conceito, Ribeiro (2006) nos remete à noção do letramento. Tem-se o seu correspondente no inglês, literacy; no francês, littératie; e em Portugal, literacia, fazendo referência às práticas de leitura e escrita, à presença da linguagem escrita na cultura e à sua relação com a escolarização.

Muitos teóricos utilizam suas próprias terminologias. No nosso entendimento, o letramento é o alfabetismo colorido. Quanto mais letrado, mais o sujeito tem o comando da sua vida em suas mãos, mais cores têm o seu universo (interno e externo), mais reflexivo e consciente está da sua condição.

Na escola, espaço privilegiado de disseminação de informações, torna-se visível grande parte dos erros e acertos dos indivíduos em situações de aprendizagem. A escola é o locus onde as habilidades de leitura e escrita são acionadas e requeridas em graus máximos para a resolução de problemas gerais e específicos.

A sociedade civil, mobilizada em torno do entendimento do alfabetismo e do letramento, criou e legitimou um instrumento de mensuração dos níveis de alfabetismo da população adulta no Brasil: o INAF (Índice Nacional de Alfabetismo Funcional). Por meio do Instituto Paulo Montenegro e a ONG Ação Educativa, com apoio do Grupo IBOPE, esse indicador oferece informações qualificadas sobre as habilidades e práticas de leitura, escrita e matemática dos brasileiros entre 15 e 64 anos de idade, faixa etária em que se concentra grande parcela da população brasileira economicamente ativa e que frequenta o ensino superior em busca de uma profissão e melhores rendimentos.

De acordo com o INAF, os níveis de alfabetismo são assim definidos: a) Analfabeto – pessoa que não consegue realizar tarefas simples e que envolvem decodificação de palavras e frases; b) Nível 1 – Alfabetismo nível rudimentar: corresponde à capacidade de localizar informações explícitas em textos muito curtos, cuja configuração auxilia o reconhecimento do conteúdo solicitado. Por exemplo, identificar o título de uma revista ou, em um anúncio, localizar a data em que se inicia uma campanha de vacinação ou a idade a partir da qual a vacina pode ser tomada; c) Nível 2 – Alfabetismo nível básico: corresponde à capacidade de localizar informações em textos curtos (por exemplo, em uma carta reclamando de um defeito em uma geladeira comprada, identificar o defeito apresentado; localizar informações em textos de extensão média); e d) Nível 3 – Alfabetismo nível pleno: corresponde à capacidade de ler textos longos, orientando-se por subtítulos, localizando mais de uma informação, de acordo com condições estabelecidas, relacionando partes de um texto, comparando dois textos, realizando inferências e sínteses.

Não se pode esquecer de que sem as habilidades de reflexão e abstração, originadas basicamente pela prática da leitura e da escrita, o indivíduo não relaciona conceitos e não gera conhecimento. Estes são, sem dúvida, grandes e graves entraves verificados nas salas de aula no ensino superior brasileiro.

Numa breve retrospectiva, sabe-se que desde 2001 o INAF “mede” a capacidade de leitura, escrita e o cálculo da população brasileira. Em 2005, foi realizado o INAF Leitura e Escrita e em 2004 o INAF Matemática. Intercalando as pesquisas, analisa-se a trajetória dos índices a cada dois anos. Os dados são coletados anualmente junto a amostras nacionais de 2000 pessoas, representativas da população brasileira de 15 a 64

anos, residentes em zonas urbanas e rurais em todas as regiões do país. Em entrevistas domiciliares, são aplicados questionários e testes práticos. O intervalo de confiança estimado é de 95% e a margem de erro máxima estimada é de 2,2 pontos percentuais para mais ou para menos sobre os resultados encontrados no total da amostra. A definição de amostras, a coleta de dados e seu processamento são feitos por especialistas do IBOPE. Em 2001, 2003 e 2005 aplicou-se o mesmo teste a amostras semelhantes da população, sendo possível verificar a evolução dos resultados no período.

Os resultados de 2009 revelam importantes avanços no alfabetismo dos brasileiros entre 15 e 64 anos: uma redução na proporção dos chamados “analfabetos absolutos” de 9% para 7% entre 2007 e 2009, acompanhada por uma queda significativa de 5% no nível rudimentar. Essa redução aumenta consideravelmente a proporção de brasileiros adultos classificados como funcionalmente alfabetizados.

O INAF 2009 mostra paradoxos em relação a 2007: progresso significativo no analfabetismo (3%) e alfabetismo rudimentar (14%), mas estagnação da alfabetização plena, que se revelou muito abaixo do esperado (representando apenas 1/3 da população). O índice de leitores críticos, indicador importante vinculado ao nível 3, não aumentou nos últimos 10 anos. A Tabela 1 mostra os números.

Tabela 1– Nível de alfabetismo segundo a escolaridade

INAF / BRASIL					
Nível de Alfabetismo segundo a escolaridade					
População de 15 a 64 anos (%)					
	Nenhuma escolaridade	1 ^a a 4 ^a série	5 ^a a 9 ^a série	Ensino médio	Ensino superior
Analfabeto	66	10	0	0	0
Rudimentar	29	44	24	6	1
Básico	4	41	61	56	31
Pleno	1	6	15	38	68
Analfabetos Funcionais	95	54	24	6	1
Alfabetizado Funcionalmente	5	46	76	94	99

* Diferenças decorrentes de arredondamento.

Fonte: Disponível em: <<http://www.ipm.org.br/ipmb>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

A partir dos dados da Tabela 1, observa-se que o ensino superior em 2009 acolheu 32% de alunos considerados analfabetos funcionais (nível rudimentar + básico) e

68% de alfabetizados funcionalmente (nível pleno). Esses resultados nos interessam bem de perto e já trazem uma preocupação pertinente porque mostram uma lacuna grave na nossa educação: o aluno concluiu o ensino médio sem ter domínio das habilidades de leitura, escrita e cálculo exigidas e, além disso, ascendeu ao ensino superior sem ter que demonstrar que melhorou, de alguma maneira, o seu nível de alfabetismo. Sendo assim, 32% é um índice altíssimo e que, posteriormente, gerará impactos substancialmente negativos na qualidade da educação no ensino superior.

Existe uma relação muito estreita entre escolarização, alfabetismo e profissão. Em países desenvolvidos como os norte-americanos e os europeus, mesmo já tendo estendido a escolaridade de oito ou até doze séries para (praticamente) todas as pessoas, prevalece um estado de alerta constante com o nível de alfabetismo da população devido às exigências de competitividade no mercado globalizado. Diante dessa informação, contemplamos um ensino brasileiro superior bastante tímido e carente de ressignificação.

Os níveis de alfabetismo dizem muito sobre a condição dos jovens e adultos que têm acolhida nas escolas de ensino superior e que carecem da atenção dos professores e técnicos da educação. Matriculados e mais ou menos frequentes e muitos infrequentes, eles são o espelho, causa e efeito da sua trajetória no ensino médio e do que lhes foi ofertado e exigido pelos professores em relação à leitura e escrita e que tem impactos diretos na busca por uma profissão no curso superior.

O ALFABETISMO NO ENSINO SUPERIOR: ONDE NOS SITUAMOS?

Com quase 25 anos de experiência nos diversos níveis de ensino – da Educação Infantil à Pós-Graduação – muito me preocupa a questão do alfabetismo no Ensino Superior por ser ele o fiel depositário das expectativas de um contingente cada vez maior de jovens e adultos egressos da educação básica de qualidade questionável e que são o resultado do que foi lá aprendido e vivido.

Como professora há 16 anos nos cursos de graduação, sempre em escolas particulares em Belo Horizonte e Região Metropolitana, tenho me debatido com as questões levantadas no início das minhas reflexões e que são atualizadas diariamente dian-

te das mudanças de perfil dos alunos e do foco das instituições de ensino superior, que ora se colocam e operam na lógica de funcionamento do mercado, ora se posicionam e focam os aspectos acadêmicos e pedagógicos (que são os mais importantes para os professores em sala de aula).

Os principais de graduação nos quais tenho atuado são: Psicologia, Pedagogia, Administração, Letras, Direito, Logística, Nutrição, Tecnologia da Informação, Comércio Exterior, Jornalismo e Comunicação, dentre outros.

Em todos os cursos, ministro disciplinas cujos conteúdos são de formação geral – Sociologia, Antropologia, Filosofia, Psicologia aplicada, Ética – e os conteúdos de formação específica de cada curso. Em quase todos eles há a exigência de elaboração de um projeto de pesquisa e finalização com o trabalho de conclusão de curso, sendo os mais frequentes o artigo científico e a monografia, modalidades que requerem alto grau de refinamento, interpretação e releitura das teorias para aplicação ao tema que será objeto de estudo do aluno.

Todo professor espera que o aluno, ao chegar à faculdade, esteja pelo menos no alfabetismo pleno, teoricamente já adquirido ao final do Ensino Médio, de acordo com o INAF. No entanto, pasmem: a realidade tem se mostrado adversa, pelo menos parcialmente, a essa premissa. E em casos não raros, tenho trabalhado com alunos analfabetos funcionais sem que se tenha constatado algum tipo visível de comprometimento neurológico ou cerebral.

Mas como analfabetos? Não vamos aprofundar essa questão aqui, mas muitas, renomadas e tradicionais faculdades particulares no Brasil estão passando por momentos de turbulência. Num contexto em que a educação é vista e tratada como “mercadoria”, as faculdades preferiram aderir às regras do mercado, notadamente a lei da oferta e da procura. Tem-se multiplicado o número de “estabelecimentos comerciais”, vendendo educação, especialmente para os alunos que não têm como acessar o ensino público superior que, *supostamente*, tem mais qualidade.

Não temos mais vestibulares. No meu tempo de estudante de graduação, havia. Nas universidades públicas, ainda há. É verdade que em outros formatos, mas continuam rigorosíssimos e com a exigência cada vez maior de domínio das habilidades de leitura e escrita, além do cálculo – INAF 3. Nas escolas particulares, há 12 atrás a se-

leção era rigorosa também. Eram processos seletivos sérios e que conseguiam “filtrar” os alunos, sendo uma boa parte deles já remanescentes das tentativas de ingressar na universidade pública.

O mais grave e do que nós, professores, nos ressentimos hoje, é que o critério que nunca deveria ter sido abandonado – o de saber ler e escrever plenamente – o foi e sem nenhum pudor ou resistência de ambas as partes: aluno e escola, sempre em nome de uma velada democratização de acesso ao ensino superior, mas que guarda uma relação direta da transformação da educação em comércio. Quem não consegue vender seu produto, vai à falência. E mais do que isso: quem quer ir à falência? Estamos num mercado lucrativo e de disputa acirrada. Se for para lucrar, não importa quem vai comprar (segundo um dito popular).

Não serei dura com os nossos alunos... Se as escolas os aceitaram, agora temos que nos haver com eles porque o caminho para se chegar ao 8º, 9º e 10º período de um curso de graduação, é muito longo. Vamos à realidade com a qual tenho me deparado todos os dias, em escolas particulares de Belo Horizonte e Região Metropolitana, sintetizada no Quadro 1 – Perfil acadêmico de alunos matriculados em cursos de graduação.

Quadro 1 – Perfil acadêmico de alunos matriculados em cursos de graduação

Escola	Ano	Curso	Turno	Disciplina	Período	Nº alunos p/turma
A	2006	Administração	Noturno	Sociologia	3º	60
B	2010	Direito	Noturno	Antropologia	2º	57
C	2006	Psicologia	Noturno	Sociologia	2º	50
C	2008	Psicologia	Diurno	Sociologia	2º	40
D	2009	Pedagogia	Noturno	Antropologia	3º	55
E	2006	Letras	Diurno	Psicologia da Educação	7º	49
Total						311

Fonte: Autora, dados da pesquisa alunos/escolas, 2006 a 2010.

Para todas as turmas especificadas no Quadro 1, nos anos de 2006, 2008, 2009 e 2010, foi aplicada a seguinte questão em avaliação (prova), retirada do antigo Provão:

“Segundo fontes oficiais, o Brasil tem 48 milhões de habitantes entre 15 e 29 anos, dos quais 34 milhões têm entre 15 e 24 anos”. Exatamente nesta faixa etária, encontra-se a parte da população brasileira atingida pelos piores índices de desemprego, evasão escolar, falta de formação profissional, mortes por homicídio, envolvimento com drogas e com a criminalidade. Para enfrentar esses desafios foi instituída a Política Nacional de Juventude, por meio da Medida Provisória nº 238, assinada pelo Presidente da República em 1º de fevereiro de 2005. No mesmo ato, o Presidente criou o Conselho Nacional de Juventude, a Secretaria Nacional de Juventude e o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem). Pensando os objetivos definidos pela Política Nacional de Juventude, **identifique o par de desafios que representa uma exceção:** a) ampliar o acesso e a permanência na escola de qualidade/ erradicar o analfabetismo entre os jovens; b) preparar para o mundo do trabalho/ gerar trabalho e renda; c) democratizar o acesso ao esporte, ao lazer, à cultura e à tecnologia de informação/ reduzir a maioria penal; d) promover os Direitos Humanos / estimular a cidadania e a participação social.” (2006).

O padrão de resposta esperado para essa questão se situa no nível 3 de alfabetismo do INAF. Os alunos devem interpretar as informações, relacioná-las ao contexto social brasileiro, aos problemas e anseios pertinentes à faixa etária delimitada no texto além do conhecimento geral sobre políticas públicas governamentais.

Os dados mostram os seguintes resultados: dos 311 alunos, 13,2% marcaram a alternativa A (41); 25,6% alunos marcaram a alternativa B (80); 4,5% apontaram a alternativa C (14) e 56,7%, a alternativa D (176).

A análise dos resultados confirmou o que já se sabia empiricamente. Dos 4,5% dos alunos que escolheram a alternativa correta, 80% deles (12) estão matriculados nos cursos diurnos de escolas localizadas em Belo Horizonte e em cursos que detêm um *status* melhor.

Historicamente comprova-se que esse perfil de alunos tem maiores chances de sucesso intelectual, demonstrado pelo alto desempenho escolar. Frequentam escolas de melhor localização nos grandes centros urbanos. Em outras palavras, são escolas sobre as quais o aluno percebe “qualidade de ensino”. Para eles, ler, escrever, interpretar, relacionar dados, eventos, fenômenos, suas causas e consequências, são habilidades desenvolvidas ao longo da escolarização desde a Educação Infantil,

exercidas cotidianamente e com naturalidade, sem sacrifício ou grandes esforços adicionais. Vêm de famílias que lhes dão suporte financeiro, ambiente rico de estímulos para leitura e escrita e repleto de mecanismos capazes de gerar interesse pelos estudos.

Dado que chamou a atenção foi o alto percentual de alunos (56,7% - 176) que marcaram como correta a alternativa D. Analisando qualitativamente esse resultado e relacionando-o ao perfil dos respondentes: alunos de cursos noturnos, que trabalham entre 8 e 12 horas por dia, incluindo os sábados e a escala de revezamento nas suas empresas e a renda média de 2,5 salários mínimos. Não dispõem de tempo para estudar e tiveram facilidade para passar no vestibular agendado ou pela prova feita pela internet.

Um dos grandes desafios enfrentados por esse perfil de alunos: a empregabilidade. Manterem-se no emprego é condição, na maioria dos casos, para pagamento da mensalidade da faculdade e a frequência à escola não é prioridade e gera prejuízos.

Ao baixo desempenho geral nas avaliações são atribuídas duas causas: a) uma mais imediata: “tenho que trabalhar para pagar a escola, por isso eu falto assim”. Faltando, o aluno fica carente dos conteúdos que foram dados em sala e sem as explicações do professor; b) e de natureza mais dramática e não menos importante: a baixa capacidade de decodificação de informações. O processo de decodificação é aprimorado enormemente pela aquisição e internalização do hábito da leitura e da escrita. Por elas, cria-se a possibilidade de comunicação e entendimento do que está no pensamento do outro. Juntos, a frequência mínima às aulas e o baixo nível das habilidades de leitura e escrita, caracterizam o perfil dos alunos alfabetizados e que se situam no nível 2. Eles não estabelecem relação direta entre escolarização de qualidade no ensino superior e melhores ocupações no mercado de trabalho como resultado dessa escolarização.

Dos 311 alunos respondentes, excetuando-se os 4,5% (15) que obtiveram acerto na questão dada na prova, todos os demais apresentam dificuldades, em níveis variados, de interpretação de texto, pobreza de pensamento sintético e analítico, dificuldades de relacionar conceitos abstratos com a vida mais cotidiana ou exijam reflexão para uma resposta adequada.

Como o conteúdo abordado pela questão da prova é de conhecimento geral, constata-se que a quase totalidade dos alunos respondentes desconhece a realidade dos jovens (mesmo sendo um deles) ou não consegue apropriar-se dessa realidade como objeto de estudo para uso futuro ou mesmo, no cotidiano.

Foram levantadas duas outras hipóteses diante dos dados coletados: 1) a de que o alfabetismo básico detectado nos períodos iniciais dos cursos de graduação poderia ser reduzido até ao final da 1ª metade da grade curricular, que contempla conteúdos básicos e de formação geral; e 2) aumentaria o índice de alfabetismo pleno já a partir da segunda metade da grade curricular, indicando uma adaptação ao estilo de leitura e escrita, sistematização e organização do pensamento e alcance da abstração requerida para o entendimento de conceitos complexos e presentes nos conteúdos profissionalizantes e específicos de cada área.

No entanto, os resultados mostraram-se adversos a essas hipóteses. Não foi encontrada nenhuma relação direta entre redução do alfabetismo básico e elevação do alfabetismo pleno, nem tampouco se pôde relacionar nível de alfabetismo e o período em que o aluno está frequentando.

O constatado foi que o nível de alfabetismo se manteve inalterado em todas as turmas pesquisadas e se mantém alto entre os alunos com os melhores desempenhos gerais e nos cursos onde é requerido o domínio pleno da leitura e escrita, desde o começo do curso.

Nos cursos diurnos de Psicologia e Letras, onde, teoricamente, as habilidades de leitura e escrita são exigidas e devem ser demonstradas por meio de produções acadêmicas bem elaboradas, os alunos tiveram bons resultados ao responderem à questão proposta (4,5%), confirmando que a boa performance geral é construída e mantida desde as primeiras séries da escolarização e reforçada em todos os contextos em que é posta à prova.

Como último aspecto analisado, constatou-se que o maior índice de erros cometidos na questão proposta está concentrado nos cursos de Administração (37%), Direito (24%) e Pedagogia (15%, noturno); nos cursos de Psicologia e Letras (diurno), o menor índice (24% somados). Esse aspecto pode ser explicado à luz do referencial de qualidade da educação e do foco adotado pelas escolas onde tais alunos estão

matriculados. Na verdade, é um círculo vicioso em que um lado alimenta o outro e o sistema corresponde, reforça e legitima as expectativas das partes interessadas e que definem o que seja educação de qualidade, pautada na concepção de educação e perfil do aluno que se quer formar para uma sociedade em determinado momento histórico.

Esses resultados nos guiaram à constatação de que os alunos investigados (*exceto os que acertaram a questão proposta sem qualquer dificuldade aparente*) encontram-se, de acordo com o INAF, nos níveis 1 – Alfabetismo rudimentar e 2 – Alfabetismo básico, sendo o que padrão esperado para o final do Ensino Médio é alfabetismo pleno.

ENFRENTAMENTO DO ALFABETISMO NÍVEL 2 NO ENSINO SUPERIOR

Os resultados sobre o alfabetismo mostrados pela pesquisa confirmam que a educação básica é um dos pilares para o sucesso do aluno no ensino superior para promover a leitura, o acesso à informação, a cultura e a aprendizagem ao longo de toda a vida.

Para que se possa pensar em alunos participativos e críticos, o primeiro passo é a geração de interesse pela leitura, além da criação de mecanismos para a sua manutenção ao longo do tempo. Tarefa nada fácil nos dias de hoje.

Do professor espera-se que seja capaz de mostrar, de fato, aos seus alunos no alfabetismo nível 2, como os problemas relacionados à leitura e à escrita se vinculam diretamente a outros problemas sociais e econômicos como distribuição de renda, desemprego, moradia digna, segurança, dentre outros. Tendo a internet como aliada, o professor pode ser o grande facilitador e gerador de interesse na leitura de textos que expressem a realidade dos alunos.

A vinculação teoria-prática só se torna possível quando há reflexão crítica sobre a prática. Essa reflexão “se torna uma exigência da relação teoria-prática sem a qual a teoria pode ir virando *blabláblá* e a prática, ativismo” (FREIRE, 1997, p. 24).

Nas palavras de Ardoino (1971), está presente a preocupação com o saber aprender e com o saber ser: a educação deve se sustentar não mais na “tradição de

um ‘saber’ ou de um ‘saber-fazer’, mas da troca de ‘experiência’, da aquisição de um ‘saber viver’ ou de um ‘saber-ser’. A ação formativa [deve] produzir um ‘conhecimento experimental’ dos problemas, que se pode opor ao conhecimento intelectual”.

Se a união da teoria e prática depende da capacidade de reflexão crítica do professor e se a aprendizagem em jovens e adultos se faz por meio da análise de suas experiências, então uma das mudanças requeridas está exatamente na exigência efetiva – afetiva e constante – de desenvolvimento, nos alunos nível 1 e 2, da sua capacidade de reflexão crítica. Mesmo com o aluno de curso noturno e que chega ao ensino superior sem as habilidades mínimas necessárias ao prosseguimento dos estudos num patamar exigido, algumas estratégias de enfrentamento podem ser utilizadas pelo professor para alavancar a aprendizagem dos seus alunos.

O conhecimento do modelo andragógico não pode ser deixado para depois. Precisamos conhecê-lo adequadamente para intervenção em casos de baixa aprendizagem de jovens e adultos de alfabetismo nível 2.

A Andragogia como metodologia adequada ao ensino de adultos, conforme afirma Fernandez (2001), quer compreender o jovem e o adulto (de qualquer faixa etária) nos aspectos psicológico, biológico e social, além de promover a aprendizagem dos alunos pela análise da experiência de suas vidas.

Espera-se, ainda, que a análise das experiências e as vivências estimulem e transformem as informações trazidas por eles e mediadas pelo professor-facilitador, num mecanismo potencialmente importante e capaz de impulsionar a internalização dos conceitos presentes na experiência, refletindo e se posicionando criticamente.

O modelo andragógico (MARQUEZ, 1998) considera os seguintes critérios para fundamentar a aprendizagem: a) Papel da experiência: os adultos são portadores de uma experiência que os distingue das crianças e dos jovens. Em numerosas situações de formação, são os próprios adultos com a sua experiência que constituem o recurso mais rico para as suas próprias aprendizagens; b) Vontade de aprender: os adultos estão dispostos a iniciar um processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para melhor afrontar problemas reais da sua vida pessoal e profissional; c) Orientação da aprendizagem: voltada para a resolução de problemas e tarefas com que se confrontam na sua vida cotidiana (o que desaconselha uma lógica centrada

nos conteúdos); d) Motivação: os adultos são sensíveis a estímulos da natureza externa (notas etc.), mas são os fatores de ordem interna que motivam o adulto para a aprendizagem (satisfação, autoestima, qualidade de vida etc.) (ALCALÁ, 1999).

Lidimam (1926), citado por Giroux (1997) e Cavalcanti (1999), identificou cinco pressupostos e que fazem parte dos fundamentos da educação de jovens e adultos, partilhando anseios e desejos com a Antropologia e com a Educação: a) Adultos são motivados a aprender à medida em que sentem que será possível a satisfação de suas necessidades e interesses; b) A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida, por isso as unidades apropriadas para se organizar um programa de aprendizagem são as situações de vida e não apenas as disciplinas; c) A experiência é a fonte de aprendizagem do jovem e do adulto, por isso o centro dessa metodologia é a análise das experiências; d) Adultos têm profunda necessidade de autonomia, por isso o papel do professor é engajar-se no processo de mútua investigação com eles; e, e) As diferenças individuais crescem com a idade, por isso a educação de adultos devem considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

Com relação à leitura, o que se quer são a ampliação do universo linguístico dos alunos e para isso, as experiências com as quais eles, trabalhando com uma diversidade maior de textos, que vão de jornais e enciclopédias a receitas e embalagens. A formação de um bom leitor não depende só da memorização das correspondências entre letras e sons, ele precisa conhecer as funções, estruturas e estilos próprios dos diferentes tipos de texto presentes na nossa cultura.

Essas reorientações do trabalho com a língua escrita começam recentemente a se fazer presentes nas propostas pedagógicas para adultos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tentar responder às indagações que originaram este artigo e de posse dos resultados obtidos, corre-se o risco de desânimo. Para o questionamento: Os jovens e adultos universitários sabem ler e escrever adequadamente? A resposta é não. O que leem e escrevem? A resposta: estão lendo uma infinidade de coisas, notadamente aquelas mais imediatas e que se enquadram na “receita”, na técnica, no pronto para ser usado e até mesmo na literatura de autoajuda.

Fazem parte do mundo dos alunos INAF níveis 1 e 2 apenas os resumos, as orelhas dos livros, as sinopses na Revista Veja, na Revista Isto É, na Revista Exame e alguns poucos livros acadêmicos de leitura mais fácil e das disciplinas com as quais se identificam mais. O Jornal Super – tabloide popular que traz notícias sangrentas e sensacionalistas, que falam muito sobre o futebol brasileiro, o que acontece nos bairros de Belo Horizonte e Região Metropolitana, de circulação diária nas comunidades e bairros menos favorecidos econômica e culturalmente, – custa R\$0,25 (vinte e cinco centavos) cada exemplar, tendo sucesso e popularidade garantidos.

Textos rápidos e que não tragam em si a exigência de reflexão e aprofundamento são de leitura certa e estão entre os mais cobiçados nas escolas particulares pesquisadas. O objetivo desses textos não é de aprofundar e nem gerar aprendizagem de conceitos ou mudança de atitudes em relação à leitura e à escrita, mas fornecer uma solução fácil e imediata a questões emergentes, de hoje para amanhã, e ao que tem que estar pronto, pois o professor vai dar o visto no caderno. Coisa de educação básica de séries iniciais.

O que os alunos escrevem? Sobre o que leem? Em outras palavras, nada de tão importante e que se possa ser apreciado com algum entusiasmo por quem estiver avaliando o conteúdo. Esse nada na escrita é resultante da pouca leitura de conteúdos significativos e da quase nenhuma reflexão e profundidade com que são tratados os textos acadêmicos e conteúdos específicos direcionados às disciplinas no curso superior.

Sabe-se que na prática, a teoria funciona. Vou relatar um caso. Levei um exemplar do Jornal Super para a sala de aula. Uma opinião de um aluno sobre greves e a morte de um trabalhador durante um piquete na porta de uma empresa em Betim (MG) foram os motivos que faltavam para eu introduzir a teoria e os conceitos centrais

sobre Liderança no curso de Administração de uma faculdade cujo público era, na sua maioria, INAF nível 2 (aproximadamente 45 alunos).

Em outro artigo publicado há alguns anos atrás, relatei minhas experiências com alunos do curso de Administração de uma faculdade localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte em 1999. O nível de leitura e escrita desses alunos era muito baixo. Diante da minha “exigência” de leitura mais detalhada e aprofundada do texto da disciplina, ele me pediu para que eu fizesse um resumo das páginas e deixasse no Xerox.

Sobre o questionamento se as escolas de ensino superior têm cumprido a função de auxiliar os seus alunos no desenvolvimento das habilidades necessárias de leitura e escrita como mecanismo primordial para inseri-los no mundo do trabalho e na vida em sociedade, a resposta também é não ou apenas parcialmente. Em uma das turmas que acompanhei durante todo o 2º semestre de 2009, havia um aluno cinco disciplinas do núcleo básico, ele não conseguiu prosseguir no curso. Já se sabe o motivo.

Conversando com os professores meus colegas da mesma turma, perguntei como aquele aluno havia entrado na faculdade e como conseguiu chegar ao 8º período do curso sem a mínima condição de ler e escrever, nem em português. Disseram-me que ele retirava da internet o que era necessário e apresentava os trabalhos com certa coerência. Posteriormente, e em comparação com os resultados da prova, pude verificar que minhas desconfianças procediam: os trabalhos individuais eram feitos por terceiros e nos trabalhos em grupo, o grupo era o suporte. Individualmente, esse aluno não tinha um desempenho bom, mas seus professores não se sentiam à vontade para “barrá-lo”.

Essa é a realidade com a qual me deparo, cotidianamente, nas escolas de ensino superior particulares nas quais lecionei e ainda leciono.

Certamente que os resultados encontrados e aqui discutidos não devem ser generalizados e muito menos tomados como verdades absolutas e sobre as quais não se pode duvidar ou levantar indagações.

Sugere-se, pelo contrário, que este artigo seja a demonstração visível e concreta de uma preocupação que pertence à quase totalidade dos professores das instituições de ensino superior particulares brasileiras e que ele sirva de alerta diante do cenário educacional que nos tem sido desfavorável em diversos sentidos.

Outros estudos devem ser realizados para verificação da evolução dos índices de alfabetismo em jovens e adultos, atualizando as realidades educacionais quantitativamente com base no INAF Leitura e Escrita.

Não resta nenhuma dúvida de que a prática da leitura e da escrita é a solução para uma boa parte dos grandes desafios impostos aos professores no processo de aprendizagem, porque envolve a decodificação que o aluno deve fazer das informações inseridas nos textos, nas avaliações, devendo ser e estar capaz de decodificá-las corretamente para alcançar um bom desempenho. Esse caminho só é possível pela capacitação e hábito de leitura.

Quando o professor cria e facilita o hábito da leitura e da escrita em seus alunos, tendo como referência as experiências mais próximas dele e as suas vivências (o que eles leem e escrevem diz muito sobre si mesmos), todos ganham. O ensino superior agradece. A sociedade, ainda mais. Podem demorar os resultados, mas eles vêm.

REFERÊNCIAS

- ALCALÁ, Adolfo. **Es la andragogía una ciencia?** Caracas: Ponencia, 1999.
- ARDOINO, J. **Psicologia da educação:** na universidade e na empresa. São Paulo: Herder – Edusp, 1971.
- CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**, 1999.
- FERNANDEZ, S. Néstor. **Andragogía:** su ubicación en la educación continua. Universidad Nacional Autónoma de México, 2001.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 29. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- _____. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GIROUX, H.A. **Os professores como intelectuais:** rumo a uma pedagogia da aprendizagem crítica. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MARQUEZ, Adriana. **Andragogía:** propuesta política para una cultura democrática en educación superior. Santo Domingo, República Dominicana, 1998.

RIBEIRO, Vera Masagão. Analfabetismo e alfabetismo funcional no Brasil. (2009). **Boletim INAF**. São Paulo: Instituto Paulo Montenegro. Disponível em <http://ipm.org.br/ipmb>. Acesso em 04 jun 2012.

PAIVA, J. **Tramando concepções e sentidos para redizer o direito à educação de jovens e adultos**. (2006). Revista Brasileira de Educação, Campinas, v. 11, n. 33, p. 519-539.

SEVERINO, J. et al. (1999). **Documento norteador para a elaboração das diretrizes curriculares para os cursos de formação de professores**. Disponível em: <<http://www.Educacao.ufpr>>. Acesso em: 26 nov. 2011.

SILVA, Ezequiel Teodoro da. (2001). **Os descaminhos da escola: traumatismos educacionais**. 6. ed. São Paulo: Cortez.

UNESCO. La Declaración de Hamburgo. **Memorias de la conferencia mundial de educación de adultos**. Bogotá, 1997.

A Relação entre a Escala e o Custo Médio por Aluno no Ensino Superior Privado de Belo Horizonte

Carlos Alberto de Souza

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo verificar se existem economias de escala na atividade privada de ensino superior de Belo Horizonte. Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e documental, concluindo com a análise dos dados a partir de dois efeitos: (a) o efeito-escala, pressupondo-se uma mesma estrutura organizacional; e (b) o organizacional, considerando-se a Faculdade, o Centro Universitário e a Universidade. As conclusões do estudo indicam que com relação ao efeito-escala, os valores dos custos médios por aluno apresentaram-se decrescentes a partir do aumento da escala do estabelecimento, indicando a presença de economia de escala. Quanto ao efeito organizacional, percebeu-se que o custo médio por aluno se elevou na ocasião da mudança estrutural entre Centro Universitário e Universidade, entretanto demonstrando a sua redução quando se aumentou a escala na Universidade, indicando, novamente, a presença de economia de escala. Por fim, este trabalho evidenciou a possibilidade de se avaliar a relação entre a escala e o custo médio por aluno de uma instituição de ensino superior de cunho privado, de forma a produzir que resultem em um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e em uma maior eficiência na alocação dos mesmos.

Palavras-chave: Escala, Custo Médio, Ensino Superior.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

Carlos Alberto de Souza

Mestre em Administração, especialista em Controladoria, Gestão educacional e Comércio eletrônico. Professor da Faculdade Senac Minas.

Publicações Faculdade SENAC Minas

ABSTRACT

The main purpose of this work was to verify if exists economies of scale in a private activity of higher education taking Belo Horizonte as the city base. In this direction, a bibliographical and a documentary research was developed projecting the average costs per pupil from the minimum structure of a private institution for higher education, concluding with the data analysis from two effects: (a) the scale effect, presupposing the same organizational structure, and; (b) the organizational, considering the college, the university center and the university itself. The conclusions of this study indicate that related to the scale effect, the values of the average costs per pupil showed up a decrease from the increasing of the scale of the institution, indicating the presence of a scale economy. Regarding the organizational effect it was noticed that the average cost per pupil has raised at the occasion of the structural change between the university center and the university, however demonstrating its reduction when the scale in the university has increased, indicating, again, the presence of a scale economy. Finally, this work evidenced the possibility of evaluating the relation between the scale and the average cost per pupil from a private institution of higher education in a way to generate information which enables the managers to take decisions that result in a better utilization of the available resources and in a higher efficiency in the allocation of them.

Keywords: Scale economies, Average cost per pupil, Private institution for higher education.

1. INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, experimentou acelerado processo de massificação, assentado na vertiginosa expansão da rede privada, pois enquanto em 1993 existiam 439.801 estudantes ingressantes na educação em nível de graduação no Brasil, em 2003 esse número já havia atingido 1.262.954 alunos, representando um crescimento de 187% em onze anos, período em que, estima-se, foram abertas, em média, três Instituições de Ensino Superior Privadas

(IESP) por semana. Após esse período o crescimento se estabilizou em razão da concorrência. Esse mesmo crescimento pode ser observado quanto ao número de IESP, pois em apenas quatro anos houve um crescimento de 64,5% (Brasil), 105,1% (Minas Gerais) e 46,7% (Belo Horizonte). Já quanto ao número de cursos de graduação, entre 1999 e 2003, conforme dados apurados através do Censo do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) de 2003, o Brasil apresentou um aumento do número de cursos presenciais de graduação no setor privado de 100,4%; Minas Gerais 77,2% e Belo Horizonte 73,8%, com concentração nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas, destacando-se Direito e Administração. Dessa forma, dentro desse contexto, pode-se afirmar que a educação vem sendo encarada como uma das mais promissoras áreas de mercado deste século (Kotler e Fox, 1994 apud Fiúza, 2004, p.16). De ato meramente pedagógico, como era vista no passado, a educação tornou-se um negócio altamente rentável, com grandes perspectivas de crescimento.

Apesar de tudo, esse crescimento acelerado trouxe consigo um descompasso, pois, analisando a evolução do número de vagas, de ingressos e da ociosidade, no período 2000-2003, percebe-se que em nível Brasil, enquanto o crescimento do número de ingressos foi de 50%, o número de vagas cresceu 77%. Esta mesma realidade é percebida tanto em Minas Gerais, quanto em Belo Horizonte, pois no caso de Minas Gerais, o crescimento do número de ingressos foi de 110%, enquanto o número de vagas cresceu 148%; e em Belo Horizonte o crescimento da oferta foi de 105,0%, tendo o número de ingressos crescido apenas 78,3%. Dessa forma a diferença entre a variação da demanda e variação da oferta demonstra a nova realidade do ensino superior privado, onde a evolução do número de ingressos não está acompanhando a evolução da oferta de novas vagas, causando um acirramento da concorrência e a necessidade da administração das IESPs voltar sua atenção para o gerenciamento da sua estrutura frente ao aumento da ociosidade. O nível de ociosidade no País, definido como a diferença entre as vagas oferecidas por todos os processos seletivos e o número de ingressos nas IESPs, apresentou um crescimento considerável nos últimos anos, passando de 32% em 2000 para 42% em 2003. Em Minas Gerais essa mesma taxa (ociosidade) quase que dobrou no mesmo período, passando de 14% para 27%, de modo que 42.147 vagas não foram preenchidas em 2003. Já em Belo Horizonte a taxa de ociosidade saltou de 4% em 2000 para 17% em 2003, quando 6.126 vagas ficaram sem ser preenchidas.

Em face dessa nova realidade, percebe-se, então, que a expansão da rede privada de ensino superior no Brasil no período recente, inclusive em Minas Gerais e em Belo Horizonte, com o conseqüente aumento da oferta de cursos e vagas, deu-se de forma mais rápida que o crescimento da demanda e, portanto, o não preenchimento integral das vagas, trouxe um quadro de esgotamento do mercado, onde as vagas oferecidas não preenchidas trazem consigo uma elevação no nível de ociosidade, com a oferta ultrapassando a demanda.

Assim sendo, conclui-se que atualmente o setor de ensino superior privado no Brasil está sendo confrontado por uma ampla gama de desafios competitivos, entre eles: (i) o crescimento da capacidade instalada e do número de vagas é muito maior do que o da demanda; (ii) a expansão do setor não foi planejada, há excesso de IES em determinadas regiões; (iii) o crescimento da concorrência levou a relação ingresso/vaga despencar nas IES (Instituição de Ensino Superior) privadas, gerando um excesso de vagas ociosas; (iiii) o crescimento da renda per capita da população brasileira não acompanhou o aumento das mensalidades; e (iiiii) grandes instituições de ensino esgotaram sua capacidade de crescimento em seu local de origem e agora buscam uma expansão para todo o território nacional (BRAGA, 2005).

Dessa forma, o conceito de competitividade vem se transformando a cada ano e adquirindo nuances inéditas; a situação de esgotamento de mercado e sua conseqüente saturação significa que a despreocupação das IESPs com os custos e preços dos serviços educacionais é coisa do passado e o acirramento da concorrência entre as mesmas passou a impor, de forma crescente, a preocupação com políticas e diretrizes de administração e redução dos custos.

Soma-se a isso a questão de que, no Brasil, não existem estudos sobre esse assunto nesse segmento específico, fato que pode se confirmado por Cruz, Dias e Luque (2004, p.45), quando diz:

no Brasil, a discussão acerca das características de custos/produção nas universidades é bastante incipiente (...) não há registro de publicações recentes relacionadas à estimativas de funções de custo e mesmo à avaliação da existência de economias de escala e de escopo em instituições de ensino superior.

Outrossim, diante dessa necessidade, estabeleceu-se o propósito desta pesquisa, que consiste em investigar a relação entre a escala e o custo médio por aluno em Instituições de ensino superior de cunho privado em Belo Horizonte.

A estrutura deste artigo divide-se em 6 (seis) partes. Na segunda parte apresenta-se o marco teórico sobre escala, discutindo-se, dentre outros, o conceito de economia de escala. Na parte 3 (três) explicita-se a metodologia utilizada. Já na parte 4 (quatro) realiza-se a pesquisa propriamente dita, onde são definidas e demonstradas as áreas de atuação e os cursos de graduação oferecidos, as estruturas mínimas de uma IESP e elaboradas as projeções dos investimentos, custos e despesas. Na quinta são realizados testes de sensibilidade, analisando-se os resultados obtidos. Na sexta parte são tecidas as conclusões e considerações finais, buscando responder aos objetivos e questões inicialmente levantadas.

2. DISCUSSÕES SOBRE ESCALA

A origem desta discussão remonta Adam Smith (1996, p. 65-80), onde em sua célebre obra “A Riqueza das Nações” afirma que “o maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho”. Dessa forma, portanto, ele propõe que é possível, através da divisão do trabalho, aumentar a sua produtividade, incrementando o número de unidades produzidas sem aumento da força de trabalho, contudo, cabe ressaltar que a divisão do trabalho somente é possível com a ocorrência ou existência de escala. Originou-se aí a ideia de rendimento de escala.

Marshall (1984, v. 1, p. 229), por sua vez, contribui para com a teoria dividindo as economias que se derivam de um aumento da escala de produção em duas classes: (i) economias externas, correspondendo àquelas que dependem do desenvolvimento geral da indústria, onde se destacam a própria população, a riqueza social e a aglomeração das indústrias em determinadas localidades; e (ii) economias internas, correspondendo àquelas que dependem dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, da organização e eficiência da administração das mesmas,

originando-se, principalmente, da ampliação da divisão do trabalho, da mecanização crescente do processo produtivo; da economia de mão de obra, de máquinas e de insumos; da concentração da alta direção da empresa nas questões mais relevantes ao sucesso do empreendimento; entre outros. Woiler e Mathias (1996), também compartilham da afirmação de que as economias de escala podem aparecer em virtude de: i) maior divisão e especialização do trabalho e menor custo unitário na aquisição e transporte de matéria-prima ou outros insumos que são feitos em grandes quantidades ou volume, dado o melhor acesso ao mercado de capital das grandes empresas; ii) do uso de tecnologia mais avançada, sobretudo no processo produtivo e obtenção de melhor utilização de equipamentos indivisíveis e, iii) menores perdas, maior padronização, melhor uso dos subprodutos.

Ainda Marshall (1984, v. 1, p. 268), corroborando com Pindyck e Rubinfeld (2002), apresenta os diferentes tipos de rendimentos de escala, onde conta: (i) rendimentos crescentes por escala, onde a produção, em unidades, cresce mais que o dobro quando se dobram todos os insumos, ou seja, o nível de produção aumenta relativamente ao insumo; logo, o custo variável e o custo total caem relativamente à produção; (ii) rendimentos decrescentes de escala, representando a situação em que a produção aumenta em menos do que o dobro quando se dobram todos os insumos, ou seja, o nível de produção diminui relativamente aos gastos com insumos; logo, o custo total aumenta relativamente à produção; e (iii) rendimentos constantes de escala, onde a produção dobra quando se dobram todos os insumos, ou melhor dizendo, uma produção maior é obtida por um aumento exatamente proporcional de trabalho e de sacrifício. Nesse caso, segundo os autores, ocorre uma compensação, na qual as ações das leis do rendimento crescente e do rendimento decrescente se equilibram.

Diante disso, Sandroni (2002) levanta uma questão muito importante sobre a determinação das economias de escala, quando afirma que “escala” deve ser entendida como uma unidade de medida (volume) e que as economias de escala correspondem ao aproveitamento racional e intensivo dos fatores de produção, visando queda nos custos unitários dos produtos, caracterizando-se como uma condicionante tecnológica, aliada a (i) fatores internos, tais como coordenação ou controle administrativo, e a (ii) fatores externos, dentre os quais se destaca a oferta de insumos utilizados pela empresa.

Por sua vez Cruz, Dias e Luque (2004, p.49) consideram que a existência de economia de escala acontece quando o custo total de uma firma em produzir um determinado produto ou serviço é menor do que o somatório do custo total de duas ou mais firmas em produzirem esse mesmo produto ou serviço.

Ainda dentro dessa visão, Pindyck e Rubinfeld (2002) afirmam que:

Economias de escala (Ec) são, frequentemente, medidas em termos de elasticidade de custo do produto, correspondente ao percentual de mudança no custo de produção devido a um aumento de 1% no nível do produto. Quando uma firma altera seu nível de atividade, economias de escala ocorrem se ela é capaz de diminuir os custos por unidade do produto, permanecendo os outros fatores constantes.

Dessa forma, pode-se afirmar que o conceito de economias de escala corresponde à propriedade pela qual o custo total médio no longo prazo cai com os aumentos de produção.

Similarmente, então, pode-se dizer que economia de escala numa empresa prestadora de serviços ocorre quando os custos unitários caem com o aumento do nível de atividade da firma (SILVA e NETO, 2001).

Dessa forma, a determinação da existência da relação entre escala e custos passa, antes de tudo, pelo entendimento de que as empresas privadas buscam a maximização de seus lucros, sendo a busca da eficiência econômica um objetivo implícito. Essa eficiência é definida como a obtenção de determinada quantidade de produto ao menor custo possível, dado um nível de produção ou um máximo da quantidade do produto com determinado custo dos fatores de produção. Então, determinar se há relação entre escala e custos nada mais é do que analisar o comportamento dos custos a partir de uma dada estrutura ou fatores produtivos, pois a existência da economia de escala pressupõe a otimização da capacidade produtiva, fazendo com que haja uma redução do custo unitário de produção e ao mesmo tempo uma evolução da capacidade produtiva ou aumento da estrutura de produção.

Ainda assim é crucial destacar a importância e a contemporaneidade do tema através dos usos posteriores (atuais) do conceito de rendimentos crescentes de escala, a começar pela discussão acerca da Lei de Kaldor-Verdoorn que os utilizaram no

âmbito da teoria do desenvolvimento econômico, onde, segundo Marinho, Nogueira e Rosa (2002, p. 4), a chamada lei de Kaldor-Verdoorn propõe que há uma relação direta entre o crescimento da produção e da produtividade; já o segundo uso atual do conceito de rendimentos crescentes de escala se dá por Krugman na teoria da chamada Nova Economia Internacional, onde conforme Gontijo (2004, p. 23), “parte da idéia de que, na presença de rendimentos crescentes de escala, o modelo de concorrência imperfeita mostra que o comércio internacional possibilita o aumento da variedade de bens disponíveis aos consumidores de cada país.”

Assim, a partir do arcabouço conceitual apresentado, demonstram-se, na próxima parte, as metodologias e as variáveis utilizadas para o desenvolvimento deste.

3. METODOLOGIA

Considerando que a determinação da escala está ligada ao comportamento dos custos das instalações e estruturas, a partir das diferentes tecnologias existentes e diferentes padrões de recursos (trabalho, capital, materiais e energia), a metodologia de construção e avaliação de projetos caracteriza-se como a melhor forma para elaborar a projeção dos custos, investimentos e despesas, e analisar o seu comportamento. Dessa forma, utiliza-se a metodologia proposta pelas Nações Unidas, e também adotada por autores brasileiros, na qual Woiler e Mathias (1996) apresentam os tópicos usados para a elaboração e análise de projetos, de forma tradicional (Figura 1).

Figura 1 – Tópicos Metodológicos da Análise de Projetos Tradicional



Fonte: Adaptado de Woiler e Mathias (1996).

Convém, entretanto, esclarecer que alguns tópicos da Figura 1, como (1) Receitas; (2) Financiamentos; (3) Justificativa Econômica; e (4) *Feedback* não são abordados pelo fato de não se estar buscando conhecer a viabilidade econômica da IESP e sim a relação entre o custo médio por aluno e a escala, tornando-se, pois, todos esses tópicos citados desnecessários para tal objetivo. Quanto à Engenharia, faz-se necessário projetar todos os equipamentos, utensílios, recursos tecnológicos e estruturais necessários para a consecução do projeto, a partir dos padrões preestabelecidos pelos órgãos competentes (MEC – Ministério da Educação). Já para a definição da localização do projeto comparam-se as seguintes informações sobre as regiões metropolitanas administrativas de Belo Horizonte: i) distribuição de atividades econômicas (voltadas para o comércio e serviço) e centros urbanos; ii) número de residentes; iii) custo do terreno, por m²; iv) disponibilidade de terreno; v) existência de concorrentes instalados nas proximidades; e, vi) facilidade de transporte. Definindo-se pela região do Barreiro. Os Investimentos são calculados considerando-se a necessidade de aquisição de ativos fixos e capital de giro, além das despesas pré-operacionais. Quanto à projeção dos custos, toma-se uma estimativa dos mesmos nos três níveis propostos (Faculdade, Centro Universitário e Universidade). Dessa forma ainda, com base nas informações obtidas referentes aos tópicos citados anteriormente, elaboram-se as análises de sen-

sibilidade, onde as principais variáveis usadas são: i) custo do terreno em cada região da Cidade de Belo Horizonte; e ii) custo de Oportunidade do Capital requerido pelo investidor. Por último, os dados obtidos são tabulados e recebem tratamento, compreendendo as seguintes etapas do processo:

- O tratamento dos custos obedece ao sistema de Acumulação de Custos denominado Custeio por Absorção, definido por Martins (2003) e Crepaldi (1999);
- A tabulação dos valores segue a metodologia de fluxo de caixa proposta por Gersdorff (1979) e Thiry-Cherques (2004);
- Com o intuito de se obter a caracterização das variáveis investigadas, realiza-se os cálculos dos Custos Médios Totais, propostos pela Teoria dos Custos Econômicos (PASSOS, 2001) e por Thiry-Cherques (2004);
- Os cálculos acontecem a partir da simulação das informações e condições necessárias para o credenciamento da Instituição, em cada nível (Faculdade, Centro Universitário e Universidade);
- Realiza-se a análise dos dados visando estabelecer a relação entre a escala e o custo médio por aluno.

4. ÁREAS DE ATUAÇÃO E CURSOS DE GRADUAÇÃO OFERECIDOS

Ao se definir as áreas de atuação e os cursos a serem oferecidos pela IESP, o fator decisivo para a escolha dos mesmos corresponde ao baixo custo de implantação e de operacionalização, conhecido, segundo alguns autores, pela expressão “cuspe e giz”, caracterizando-se, sobretudo pelo baixo valor de investimentos. Dessa forma, determinou-se trabalhar com as seguintes áreas de atuação, considerando o critério utilizado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior): Área do Saber: Ciências Sociais Aplicadas – Cursos: Administração, Ciências Contábeis e Economia. Área do Saber: Ciências Humanas e Sociais – Cursos: Letras e Pedagogia.

4.1. ESTRUTURAÇÃO DOS CURSOS

A Faculdade, sendo a primeira unidade acadêmica credenciada, está estruturada a partir da implantação do Curso de Ciências Contábeis. O Centro Universitário, a segunda unidade acadêmica credenciada, preocupa-se em atender o Decreto Presidencial nº 3860, de 09 de julho de 2001, a Resolução nº 10, de 11 de março de 2002, do Conselho Nacional de Educação, bem como o Decreto Presidencial nº 4914, de 11 de dezembro de 2003, sendo composto dos Cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis (que já existia enquanto Faculdade), Letras e Pedagogia. Para o credenciamento da IESP como Universidade, se supõe a criação de 03 (três) cursos de mestrado (Administração, Economia e Educação) e são observados os preceitos emanados na LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), na Resolução nº 2, de 7 de abril de 1998, emitida pela Câmara de Educação Superior, na Resolução nº 10, de 11 de março de 2002, do Conselho Nacional de Educação e no Decreto Presidencial nº 3860, de 09 de julho de 2001. Dessa maneira, as principais características, tomando-se como referência uma turma por curso a ser implantado estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1- Características principais dos cursos a serem implantados na IESP

Natureza	Cursos	Nº Alunos entrantes	CH Total/Meses	Períodos	Anos
Graduação	Ciências Contábeis	50	3000 horas/aulas	8	4
Graduação	Administração	50	3000 horas/aulas	8	4
Graduação	Economia	50	3000 horas/aulas	8	4
Graduação	Letras	50	3000 horas/aulas	8	4
Graduação	Pedagogia	50	3000 horas/aulas	8	4
Pós-Graduação	Mestrado em Administração	35	24 meses	4	2
Pós-Graduação	Mestrado em Economia	35	24 meses	4	2
Pós-Graduação	Mestrado em Educação	35	24 meses	4	2

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dessas características foi possível projetar os quadros financeiros e iniciar as análises necessárias, que seguem à frente.

4.2. O CAPITAL CIRCULANTE

Quanto ao capital circulante, Gersdorff (1979) salienta que “é preciso saber quanto de dinheiro vamos precisar para tocar a nova fábrica após a instalação de todos os equipamentos principais e auxiliares, dos móveis e utensílios até o recebimento das primeiras receitas após as primeiras vendas”. Dessa forma, neste trabalho, para o cálculo do Capital Circulante (investimento no circulante), utilizou-se a fórmula abaixo (utilizando-se, para demonstração, o custo de oportunidade de capital de 6,06% e que para aplicação dos demais custos de oportunidade basta alterá-lo e adaptá-lo):

$$\text{Mensalidade} = \frac{1,0606 \times (\text{Investimentos} + \text{despesas pré-operacionais}) + \text{Despesas Operacionais}}{1 + 0,0606 \times 0,25}$$

Após a aplicação da fórmula acima se deve dividir o resultado (mensalidade) pelo número de alunos matriculados, e por fim multiplicar por 0,25. Convém esclarecer que a taxa de 25% corresponde à necessidade de capital circulante calculado em face do impacto da inadimplência sobre o recebimento da mensalidade num semestre. Para se chegar a esse valor foi considerado que: (i) o aluno efetua o pagamento antecipado da mensalidade; (ii) apenas no primeiro mês, que corresponde ao mês da matrícula, o aluno paga a mensalidade sem inadimplência; (iii) a partir do segundo mês de recebimento há uma taxa de inadimplência de 30%; e (iiii) foi considerada uma mensalidade de R\$ 100, no semestre. Dessa forma tem-se o seguinte fluxo de caixa, representado na Tabela 2:

Tabela 2-Cálculo do efeito da inadimplência no Capital Circulante

Meses	Recebimento	Rec. Acumulado	Mensalidade Gerada	Mens. Acumulada	Taxa Inadimplência	Efeito sobre o Cap. Circulante
1	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	0,00%	0,00%
2	R\$ 70,00	R\$ 170,00	R\$ 100,00	R\$ 200,00	30,00%	-15,00%
3	R\$ 70,00	R\$ 240,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00	30,00%	-20,00%
4	R\$ 70,00	R\$ 310,00	R\$ 100,00	R\$ 400,00	30,00%	-22,50%
5	R\$ 70,00	R\$ 380,00	R\$ 100,00	R\$ 500,00	30,00%	-24,00%
6	R\$ 70,00	R\$ 450,00	R\$ 100,00	R\$ 600,00	30,00%	-25,00%
Total	R\$ 450,00		R\$ 600,00			

4.3. CÁLCULO DOS CUSTOS MÉDIOS POR ALUNO DA IESP

Considerando a metodologia de fluxo de caixa apresentada por Gersdorff (1979) e Thiry-Cherques (2004), e ainda a partir das estimativas obtidas por meio dos modelos apresentados por Cruz, Dias e Luque (2004, p.49), tem-se uma estimativa do custo médio por aluno a partir da fórmula a seguir:

$$\text{Custo Médio por Aluno} = \frac{\sum \text{Gastos anuais até o 25º ano de atividade}}{\text{Nº de alunos matriculados em 25 anos de atividades}}$$

4.3.1. TRATAMENTO DA DEPRECIAÇÃO

Para a projeção dos valores nos 25 anos (horizonte do projeto), o critério de depreciação adotado é o “Método da depreciação linear ou de linha reta”, apresentado por Gersdorff (1979) e Woiler e Mathias (1996). Também é importante conhecer o valor residual do equipamento no último ano da vida do ativo, pois neste caso, ao final dos 25 anos projetados, esse valor residual deve ser considerado como receita, ou redutor dos investimentos (gastos).

4.4. A PROJEÇÃO DOS GASTOS DA IESP

4.4.1. OS INVESTIMENTOS

Os investimentos são formados pelos valores: i) do terreno, obtido através de pesquisa realizada na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, sendo escolhida para a projeção a região do Barreiro, cujo valor por metro quadrado de terreno equivale a R\$ 68,00 (sessenta e oito reais), sendo o menor de todos os valores pesquisados; ii) das obras onde é tomada a média nacional divulgada nos Boletins do CUB (Custos Unitários Básicos e índices do SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção), que considera o valor de R\$ 552,32 (novembro/2005) para o metro quadrado de construção, padrão normal, ou seja, prédio comercial; iii) dos móveis e utensílios que têm os

seus valores projetados a partir de cotações realizadas em lojas e fornecedores diretos, essas cotações aconteceram presencialmente; iv) do levantamento da bibliografia, que teve como base o curso de Ciências Contábeis; v) das despesas pré-operacionais, que referem-se aos serviços prestados de recrutamento e seleção, taxa de credenciamento junto ao MEC, treinamentos, limpeza e conservação e vigilância e são projetadas a partir de dados reais.

4.4.2. A PROJEÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS DA IESP

Buarque (1984) assinala que o cálculo dos custos operacionais é uma das mais importantes e detalhadas etapas de um projeto. Os custos são divididos basicamente em custos fixos e custos variáveis, nos quais busca-se projetar aqueles gastos que estão relacionados diretamente com a atividade produtiva da organização.

4.4.2.1. PROJEÇÃO DOS CUSTOS DE MÃO DE OBRA (GASTOS COM PESSOAL)

Com relação aos gastos com pessoal, consideram-se os salários vigentes na região de Belo Horizonte, conforme determina a Convenção Coletiva de Trabalho para 2005/2006, homologada pelo SINPRO/MG (Sindicato dos Professores de Minas Gerais) e pelo SINEPE/SUDESTE (Sindicato das Escolas Particulares), em sua Cláusula Quadragésima Terceira, na qual o salário-aula estabelecido correspondia a R\$ 22,04 (vinte e dois reais e quatro centavos).

Quanto ao quadro de docentes, este trabalho segue o que determina o Formulário para Avaliação de Pedidos de Autorização e de Reconhecimento de Cursos de Graduação, divulgado pelo Ministério da Educação e Secretaria de Educação Superior. Nesse formulário, exige-se, na média, para obtenção do Conceito Regular, de 20 a 29% do corpo docente em regime de tempo integral e, para o Conceito Bom, de 30 a 40% do corpo docente em regime de tempo integral. Já no quesito de Titulação acadêmica, para receber o conceito Regular, a IESP deve ter no mínimo 100% do corpo docente com pelo menos especialização, e para Conceito Bom deve-se ter de 30 a 59% do corpo docente com Mestrado/Doutorado. Para este trabalho, considera-se o Conceito Bom para todas as projeções.

Em relação aos salários dos técnicos e funcionários administrativos, supõe-se uma estrutura do corpo técnico composta por: diretor, coordenador, secretária escolar, técnico em informática, bibliotecária, gerente de CPD (Centro de Processamento de Dados), gerente administrativo e financeiro e auxiliar de enfermagem. Quanto ao quadro administrativo, assume-se que o mesmo seria composto por: auxiliar de secretaria, assistente administrativo e financeiro, auxiliar de biblioteca e auxiliar de áudio e vídeo. Os valores dos salários são estabelecidos a partir dos valores constantes no “Relatório de pesquisa salarial por 44 horas semanais”, no qual constam os salários médios praticados nos estabelecimentos de ensino no Estado de Minas Gerais, divulgado pelo SAEE – MG (Sindicato dos Auxiliares em Administração Escolar do Estado de Minas Gerais), em maio de 2005, com vigência até fevereiro de 2006. Os encargos sociais utilizados para cálculo do custo de pessoal correspondem a 64,44% do valor da folha.

4.4.2.2. PROJEÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS, MATERIAIS, TRIBUTÁRIAS E DE COBRANÇA

As despesas administrativas, materiais, tributárias e de cobrança correspondem aos gastos necessários para a gestão das operações da empresa, abrangendo os gastos relativos ao consumo de água, energia elétrica, telefonia, manutenção e reparos, serviços terceirizados, viagens, correio, fax, material de escritório e gráfico, material de limpeza, seguros, taxas, benefícios (assistência médica, vale-transporte e vale-refeição) entre outros especificados no Plano de Contas da empresa.

Dessa forma, é possível, apresentar de forma consolidada (Tabela 3), os gastos da IESP, salientando as diferenças entre Faculdade, Centro Universitário e Universidade.

Tabela 3-Gastos totais, alunos matriculados e custo por aluno ao final dos 25 anos - IESP localizada na Região

Rubricas	Faculdade	Centro Universitário	Universidade
Investimentos e Outros Gastos	R\$ 2.851.821	R\$ 4.943.585	R\$ 5.520.356
Terreno	R\$ 198.696	R\$ 358.156	R\$ 399.500

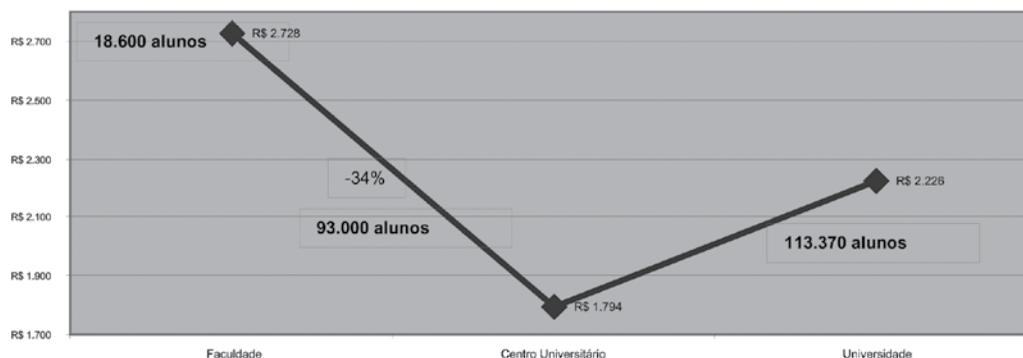
Construção	R\$ 1.580.046	R\$ 2.813.151	R\$ 3.146.044
Móveis	R\$ 281.150	R\$ 651.065	R\$ 763.879
Equipamentos	R\$ 747.670	R\$ 926.470	R\$ 990.190
Bibliografia	R\$ 44.260	R\$ 194.743	R\$ 220.743
Despesas Pré-operacionais	R\$ 57.924	R\$ 60.141	R\$ 55.641
Contratação e treinamento	R\$ 18.000	R\$ 40.500	R\$ 31.000
Gasto com pessoal	R\$ 39.924	R\$ 19.641	R\$ 24.641
Custo de Oportunidade do Capital	R\$ 176.357	R\$ 303.271	R\$ 337.956
Capital Circulante	R\$ 10.026.027	R\$ 32.977.206	R\$ 49.874.446
Despesas Operacionais	R\$ 37.625.676	R\$ 128.600.544	R\$ 196.606.676
Custo Direto	R\$ 19.752.484	R\$ 98.762.420	R\$ 160.318.302
Pessoal	R\$ 19.311.484	R\$ 96.557.420	R\$ 156.808.302
Administrativas	R\$ 336.000	R\$ 1.680.000	R\$ 2.670.000
Materiais	R\$ 105.000	R\$ 525.000	R\$ 840.000
Custo Indireto	R\$ 17.873.192	R\$ 29.838.124	R\$ 36.288.374
Pessoal	R\$ 11.126.812	R\$ 16.346.801	R\$ 18.334.801
Administrativas	R\$ 6.028.379	R\$ 11.867.323	R\$ 15.509.573
Materiais	R\$ 177.000	R\$ 531.000	R\$ 708.000
Tributárias	R\$ 490.000	R\$ 940.000	R\$ 1.430.000
Cobrança	R\$ 51.000	R\$ 153.000	R\$ 306.000
Total Geral	R\$ 50.737.806	R\$ 166.884.746	R\$ 252.395.075
Comparação dos Gastos	100%	329%	497%
Alunos Matriculados	18.600	93.000	113.370
Comparação dos alunos	100%	500%	610%
Gastos por aluno	R\$ 2.728	R\$ 1.794	R\$ 2.226
Comparação dos gastos alunos	100%	66%	82%

(*) Taxa utilizada para cálculo do Custo de Oportunidade de Capital – 6,06% do Barreiro

Através da leitura da Tabela 3 e do Gráfico 1, verifica-se que, enquanto o número de alunos é multiplicado por 5 (cinco) quando se transita da estrutura correspondente a uma Faculdade para um Centro Universitário, saindo de 18.600 alunos para 93.000 alunos matriculados, os custos totais crescem apenas 3,29 vezes, passando de R\$ 50.737.806 para R\$ 166.884.746, acarretando com isso uma redução no custo médio por aluno da ordem de 34%, demonstrando-se, dessa forma, que o

aumento dos custos não acontece de maneira proporcional ao aumento do número de alunos, trazendo assim uma queda no custo médio por aluno. Por outro lado, no caso das simulações deste estudo, quando se transita de um Centro Universitário para uma Universidade, percebe-se que, enquanto o percentual de incremento de alunos é de 22%, o incremento dos gastos totais é de 51,24%, fazendo com que o custo médio por aluno suba de R\$ 1.794 no caso do Centro Universitário para R\$ 2.226 no caso da Universidade, representando um aumento de 24%.

Gráfico 1-Número de Alunos Matriculados e Custo Médio por Aluno -IESP localizada na Região do Barreiro
Custo Médio por Aluno (Barreiro)



Após as análises já realizadas, em que foram contempladas as variáveis localização (Barreiro), custo de oportunidade de capital (6,06%) e apenas uma turma por curso, se torna essencial, com o objetivo de se alcançar uma compreensão melhor do assunto, eliminando a variável estrutura, realizar outra simulação, que tem como base as seguintes premissas: 1) região do Barreiro; 2) custo de Oportunidade de Capital igual a 6,06%; e 3) número crescente de turmas de graduação implantadas por curso, iniciando em uma turma e terminando com vinte e cinco turmas e ainda uma turma de cada curso de pós-graduação (Universidade). O resultado pode ser verificado na Tabela 4 e no Gráfico 2.

Tabela 4- Gasto Médio por Aluno-Variando-se o número de alunos e turmas por curso (Custo de Oportunidade de Capital de 6,06%)-IESP localizada na Região do Barreiro

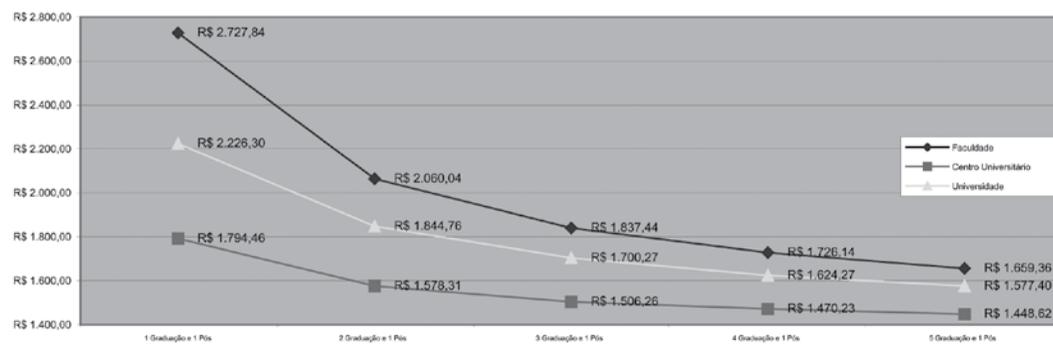
Nº Turmas/por Curso	Nº Alunos	Faculdade	Nº Alunos	Centro Universitário	Nº Alunos	Universidade
1 Graduação e 1 Pós(*)	18.600	R\$ 2.727,84	93.000	R\$ 1.794,46	113.370	R\$ 2.226,30
2 Graduação e 1 Pós(*)	37.200	R\$ 2.060,04	186.000	R\$ 1.578,31	206.370	R\$ 1.844,76
3 Graduação e 1 Pós(*)	55.800	R\$ 1.837,44	279.000	R\$ 1.506,26	299.370	R\$ 1.700,27
4 Graduação e 1 Pós(*)	74.400	R\$ 1.726,14	372.000	R\$ 1.470,23	392.370	R\$ 1.624,27
5 Graduação e 1 Pós(*)	93.000	R\$ 1.659,36	465.000	R\$ 1.448,62	485.370	R\$ 1.577,40
6 Graduação e 1 Pós(*)	111.600	R\$ 1.614,84	558.000	R\$ 1.434,21	578.370	R\$ 1.545,60
7 Graduação e 1 Pós(*)	130.200	R\$ 1.583,04	651.000	R\$ 1.423,91	671.370	R\$ 1.522,61
8 Graduação e 1 Pós(*)	148.800	R\$ 1.559,19	744.000	R\$ 1.416,20	764.370	R\$ 1.505,22
9 Graduação e 1 Pós(*)	167.400	R\$ 1.540,64	837.000	R\$ 1.410,19	857.370	R\$ 1.491,60
10 Graduação e 1 Pós(*)	186.000	R\$ 1.525,80	930.000	R\$ 1.405,39	950.370	R\$ 1.480,64
15 Graduação e 1 Pós(*)	279.000	R\$ 1.481,28	1.395.000	R\$ 1.390,98	1.415.370	R\$ 1.447,46
20 Graduação e 1 Pós(*)	372.000	R\$ 1.459,02	1.860.000	R\$ 1.383,77	1.880.370	R\$ 1.430,69
25 Graduação e 1 Pós(*)	465.000	R\$ 1.445,66	2.325.000	R\$ 1.379,45	2.345.370	R\$ 1.420,57

(*) Presente apenas na Universidade

Convém salientar que as comparações de custo médio por aluno se dão no âmbito da turma completa, pois não é possível aceitar uma turma com menos de 50 alunos para a Graduação e de 35 alunos para a Pós-Graduação. Considerando a formação de turmas fechadas, pode-se, através da leitura da Tabela 4 e da representação do Gráfico

2, perceber que o custo por aluno decresce quanto se aumenta o número de alunos e, ainda que, a partir de determinado número de alunos, os custos associados teoricamente com uma estrutura “mais cara” (Universidade) se tornam menores do que os custos associados a uma estrutura “mais barata” (Faculdade), com menos alunos.

Gráfico 2-Gastos Médios por Aluno-Faculdade, Centro Universitário e Universidade-(Custo de Oportunidade de Capital de 6,06%)-IESP localizada na Região do Barreiro



Ainda sob a análise de turmas fechadas, o Gráfico 2 também revela que, o melhor aproveitamento da capacidade instalada, refletido pela racionalização dos recursos e espaços se dá quando a IESP está organizada como um Centro Universitário, apresentando assim menores custos por aluno, tendo seu ápice quando chega à 465.000 alunos matriculados, apresentando um custo por aluno de R\$ 1.448,62.

Entretanto, é importante estabelecer outro tipo de análise, que leva em consideração não somente a possibilidade do efeito-escala, pressupondo-se uma mesma estrutura, mas também o efeito organizacional, considerando Faculdade, Centro Universitário e Universidade. Dessa forma, pode-se afirmar que existe um padrão de comportamento entre as variáveis apresentadas, onde o custo médio por aluno da Universidade apresenta-se, em geral, maior que o custo médio por aluno do Centro Universitário e este superior ao da Faculdade, sendo possível perceber ainda que quando o número de alunos cresce o custo médio por aluno se apresenta decrescente.

5. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

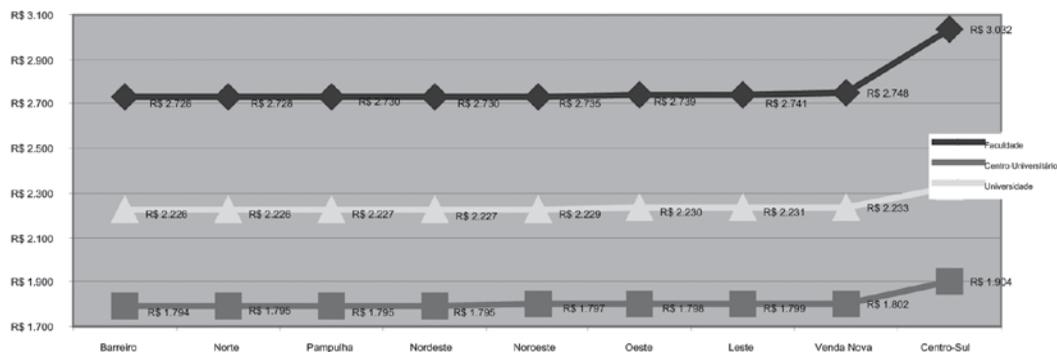
Os cálculos realizados até o presente momento utilizaram-se de informações consideradas como constantes durante todo o período da simulação. Entretanto, com o objetivo de verificar se existem economias de escala na atividade de ensino superior em Belo Horizonte, toma-se o proposto por Buarque (1984, p. 182), quando afirma que vale a pena incluir um passo a mais no procedimento de análise para que permita ao avaliador conhecer de que forma as variações de cada uma das variáveis podem influir nos resultados esperados, seja do projeto ou da análise de desempenho de um ativo. Noutras palavras, qual é a sensibilidade do resultado do projeto a cada uma das duas variáveis principais.

Considerando-se os objetivos deste estudo, as principais variáveis usadas para a análise de sensibilidade foram: i) custo do terreno em cada região da Cidade de Belo Horizonte e ii) custo de Oportunidade do Capital requerido pelo investidor.

- A localização

Dentro do proposto, a primeira simulação considera que a IESP pode ser instalada em qualquer uma das regiões de Belo Horizonte, mantendo-se as demais informações constantes. Os resultados desta primeira simulação são apresentados no Gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3-Total dos Gastos por Aluno-(1 turma de Graduação e de Pós-graduação(Universidade), Custo de Oportunidade de Capital de 6,06%)-IESP localizada em todas as Regiões de Belo Horizonte

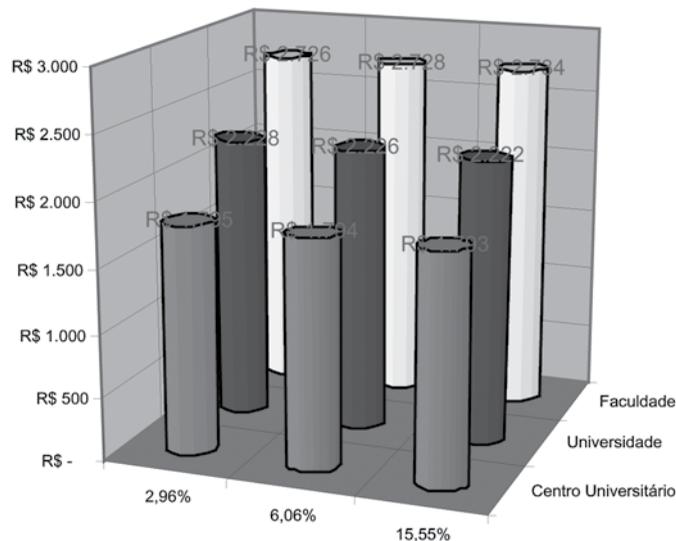


Considerando as regiões analisadas a variação dos custos médios por aluno entre a Faculdade e o Centro Universitário é da ordem de -34% e entre o Centro Universitário e a Universidade de +24%. Também é importante analisar que, onde mesmo variando a escala, a relação entre os gastos médios por aluno e a escala não se altera, ou seja, o Centro Universitário continua apresentando a melhor relação de aproveitamento e racionamento dos gastos em função do número de alunos matriculados, seguida da Universidade e, por fim, da Faculdade, por turma fechada.

- Custo de Capital

A segunda simulação considera que a IESP será instalada na região do Barreiro, ainda que é requerido um custo de oportunidade de capital igual a 2,96%, ou 6,06% ou então de 15,55%, permanecendo as demais constantes. Os resultados desta primeira simulação são apresentados no Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4-Gastos Totais por Aluno-(Diversos Custos de Oportunidade de Capital)-IESP localizada na Região do Barreiro



Percebe-se ainda, através da leitura do Gráfico 4, que a sequência dos custos médios por aluno se dá, do mais baixo para o mais alto: (1) Centro Universitário, em torno de R\$ 1.793; (2) Universidade, R\$ 2.222 em média, e; (3) Faculdade, por volta

de R\$ 2.726. Mais uma vez, cabe ressaltar que ao analisar a relação entre os gastos médios por aluno e a escala percebe-se que a mesma não se altera, ou seja, o Centro Universitário continua apresentando a melhor relação de aproveitamento e racionamento dos gastos em função do número de alunos matriculados, seguida da Universidade e, por fim, da Faculdade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa apresentada buscou fundamentalmente verificar se existem economias de escala na atividade de ensino superior privado de Belo Horizonte. Para tanto se fez necessário analisar os dados a partir de dois efeitos: a) o efeito-escala, pressupondo-se uma mesma estrutura organizacional; e b) o organizacional, considerando Faculdade, Centro Universitário e Universidade.

Relativamente ao efeito-escala, no qual foi considerada uma mesma estrutura organizacional, deve-se ressaltar que no caso da IESP, os valores dos custos médios por aluno apresentaram-se decrescentes, demonstrando dessa forma o aproveitamento racional e intensivo dos fatores de produção, a partir do aumento da escala do estabelecimento, com a conseqüente queda nos custos por aluno, indicando, por fim, a presença de economia de escala.

Pressupondo-se a análise sob o efeito organizacional, conclui-se que o custo médio por aluno da Universidade apresenta-se, em geral, maior que o custo médio por aluno do Centro Universitário e este superior ao da Faculdade, sendo possível perceber ainda que quando o número de alunos cresce o custo médio por aluno se apresenta decrescente. Contudo, considerando turmas fechadas, a partir da mudança estrutural, quando se transita do Centro Universitário para a Universidade, percebe-se que há uma alteração considerável do custo médio por aluno, apesar da ampliação da escala. Essa elevação do custo médio por aluno pode ser justificada principalmente em função do custo direto, especialmente com despesas de pessoal (professores) que, em relação ao Centro Universitário apresentou um crescimento de 62%, bem superior à ampliação da escala (incremento ao número de alunos), que foi de 22%, passando de 93.000 alunos, para 113.370 alunos. Deve-se a isso o fato de que na Universidade, além do número de alunos por turma ser menor, apenas 35 alunos, os professores do

curso de Pós-Graduação têm dedicação exclusiva, recebendo por uma carga horária de 30 horas/semana, ficando todos esses custos embutidos no curso, sendo que, esses fatos acumulados aos outros gastos, que também cresceram, divididos por um menor número de alunos, fez com que o custo médio por aluno se elevasse na ocasião da mudança estrutural entre Centro Universitário e Universidade, entretanto demonstrando a sua redução quando se aumenta a escala na Universidade, indicando, novamente, a presença de economia de escala.

Finalmente, este trabalho evidenciou a possibilidade de se avaliar a relação entre a escala e o custo médio por aluno de uma mesma instituição de ensino superior de cunho privado de forma a produzir informações que possibilitem aos gestores tomar decisões que resultem em um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e em uma maior eficiência na sua alocação.

REFERÊNCIAS

Boletins do SINDUSCON: **O valor para o metro quadrado de construção, padrão normal**. Disponível em: <<http://www.sinduscon.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2004.

BRAGA, Ryon. **A perspectiva para expansão do ensino superior privado no Brasil de 2005 – 2010**. Revista Linha Direta. ano 8, nº 86, mai. 2005. p.24-27.

BUARQUE, Cristovam (Consultor da ONUDI). **Notas introductorias a la evaluacion economica**. Curso Práctico de capacitación sobre preparación y evaluación de proyectos industriales. Organización de las naciones unidas para el Desarrollo Industrial. Buenos Aires – Argentina, 1975.

_____. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. 23ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Hélio Nogueira da; DIAZ, Maria Dolores Montoya; LUQUE, Carlos Antônio. **Metodologia de avaliação de custos nas universidades públicas**: economias de escala e de escopo. Revista Brasileira de Educação. nº 58, jan./mar. 2004.

FIUZA, Maria Sílvia Santos. **Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação sob a ótica do aluno** – Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEAD, Belo Horizonte, 2003.

GERSDORFF, Ralph C.J. Von. **Identificação e elaboração de projetos**. Manual de Engenharia Econômica. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONTIJO, Cláudio. **A “Nova Economia Internacional”**: uma visão crítica. Belo Horizonte. Revista Ciência e Tecnologia, Faculdade Estácio de Sá, Belo Horizonte, v.1, nº 3, p. 10-39, mai. 2004.

MARINHO, Emerson Luís Lemos; NOGUEIRA, Cláudio André Gondim; ROSA, Antônio Lisboa Teles da. **Evidências empíricas da lei de Kaldor-Verdoorn para a indústria de transformação do Brasil (1985-1997)**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro.v. 56. nº 3, jul./set. 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. Livro Texto. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. Tradução de Rômulo de Almeida e Ottolmy Strauch. São Paulo: Victor Civita, 1984. v.1, p. 135-143; 219-239; 265-270.

PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios da economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 168 a 226.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. Ed. Best Seller. 2002. p. 190-191; 524-525

SILVA, Tarcio Lopes da; NETO, Paulo de Melo Jorge. **Economia de escala e eficiência nos bancos após o plano real**. Artigo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações** – Investigação sobre sua natureza e suas causas. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Victor Civita. 1996. v.1, p. 5-80.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996.

Lei da Aprendizagem e a Busca dos Jovens pela Construção de uma Trajetória Ocupacional Baseada na Aprendizagem Profissional

Roseane de Aguiar Lisboa Narciso

RESUMO

O artigo discute a relação entre a Lei da Aprendizagem, a educação e o trabalho na trajetória ocupacional do segmento jovem. A reprodução social dos jovens possui obstáculos localizados na transição do sistema educacional para o mundo do trabalho, sendo este, um momento crucial para que o jovem afirme sua identidade e autonomia no contexto social. Nesse sentido, qual é a influência da Lei da Aprendizagem na construção de uma trajetória profissional? O referencial teórico discute dilemas do universo juvenil, obstáculos à reprodução social do jovem e à transição do sistema educacional para o mercado de trabalho. Este artigo é parte de uma pesquisa empírica qualitativa, realizada através de entrevistas com aprendizes participantes de um Programa de Aprendizagem numa Entidade sem Fins Lucrativos na cidade de Belo Horizonte. O estudo evidenciou que a Lei da Aprendizagem auxilia os jovens na busca pelo primeiro emprego e reforça o valor identitário que o trabalho assume na vida desses jovens.

Palavras-chave: Juventude, Trabalho, Qualificação.

Roseane de Aguiar Lisboa Narciso

Docente e Coordenadora do Núcleo de Extensão da Faculdade SENAC Minas.

Publicações Faculdade SENAC Minas

ABSTRACT

The article discusses the relationship between the Law of Learning, education and work in occupational trajectory of the youth segment. The social reproduction of young people have obstacles located in the transition from education to the world of work, and this is a crucial moment for the young assert their identity and autonomy in the social context. In this sense, what is the influence of the Apprenticeship Law in building a career? The theoretical dilemmas discusses the universe youth, barriers to social reproduction of the young and the transition of the educational system to the labor market. This article is part of a qualitative empirical research, conducted through interviews with learners participating in a Learning Program in Nonprofit Entity in the city of Belo Horizonte. The study showed that the Law of Learning helps young people seeking their first job and identity reinforces the value that the work assumes the life of these young people.

Keywords: Youth, Work, Qualification.

1. JUVENTUDE OU JUVENTUDES?

Abordar o tema juventude não é tarefa fácil, pois a vida juvenil é caracterizada por uma pluralidade de circunstâncias que explicitam a heterogeneidade do conceito de juventude. A dificuldade de análise sobre esse segmento reside na inexistência de um único conceito sobre juventude e isso acaba por tornar o tema controverso e complexo (FRIGOTTO, 2004). Portanto, é imperativo incorporar o sentido da diversidade e das diversas possibilidades do ser jovem, atribuídas a questões históricas, sociais e culturais. Por este motivo alguns trabalhos acadêmicos e publicações sobre a juventude abordam o tema como juventudes, ao invés de juventude.

A diversidade da juventude é evidenciada na sua representação social, que deve ser considerada como parte de um processo de crescimento numa perspectiva de totalidade. Por conseguinte, a juventude não seria uma etapa com um fim

predeterminado, nem um momento de preparação a ser superado na idade adulta. Não há uma evolução linear, trata-se de uma sequência temporal em que ciclos vitais se relacionam a cada momento da existência em que as mudanças e transformações são características estáveis na vida do indivíduo.

Demograficamente, a juventude corresponde à determinada faixa etária que geralmente está localizada entre 15 e 24 anos de idade. Os enfoques biológicos e psicológicos enquadram a juventude a partir da maturidade fisiológica até a maturidade social. Entretanto, nem todos percorrem esse período da mesma forma, o que embasa o uso do termo no plural: juventudes. Falar em juventudes significa que os grupos de jovens têm elementos em comum a todos os jovens, mas não fragmenta a visão por tipos de jovens. Ou seja, “a juventude tem significados distintos para pessoas de diferentes estratos socioeconômicos, e é vivida de maneira heterogênea, segundo contextos e circunstâncias.” (ABRAMOVAY, 2002, p. 25).

Entretanto, devido ao prolongamento na expectativa de vida, vários países abandonaram o conceito de juventude circunscrito à faixa etária de 15 a 24 anos. Segundo Pochmann (2004), no Brasil a expectativa média de vida ao nascer passou de 33,4 anos para 63,5 anos para os homens e, para as mulheres passou de 34,6 anos para 70,9 anos. Em função disso, torna-se necessário identificar o alargamento da faixa etária circunscrita à juventude para algo entre 16 e 34 anos de idade. Isso é o reconhecimento de que a transição da adolescência para a idade adulta está mais complexa e exige uma agenda pública específica e que considere uma faixa etária maior.

Dado que a juventude não é homogênea, suas especificidades são realçadas principalmente quando há diferenças significativas entre estratos de renda da população. Pochmann (2004) exemplifica essas diferenças da seguinte forma: no Brasil os jovens filhos de pobres estão condenados ao trabalho enquanto condição de mobilidade social. Mas, ao ingressar no mercado de trabalho mais cedo, esses jovens estão com baixa escolaridade e acabam ocupando vagas de remuneração baixa em condições de subordinação na hierarquia do trabalho. Já os jovens de classe média e alta, em geral, possuem condições de financiar a inatividade, elevar a escolaridade e adiar sua entrada no mercado de trabalho.

Além dessas perspectivas de compreensão do universo juvenil, existem outros aspectos a ele relacionados e uma delas é o campo do trabalho. Devido às intensas

transformações observadas no mundo produtivo, os padrões de transição para o mercado de trabalho foram alterados. Isso ocorreu em grande parte porque os jovens passaram a encontrar muitas dificuldades em conseguir um emprego, especialmente o primeiro emprego, pois a competitividade aumentou e o mercado passou a exigir qualificação e experiência (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2008).

Frigotto (2004) afirma que os jovens, ao se inserirem no mercado de trabalho formal ou informal, passam por um processo denominado “adulterização” precoce, especialmente os jovens da classe baixa. Pois os jovens de classe média e alta conseguem aumentar sua moratória social e demoram mais a entrar no mercado de trabalho, isso ocorre em média após os 25 anos e em postos de trabalho de melhor remuneração.

O trabalho possui grande importância no universo juvenil e o contexto global explicita um modelo de capitalismo contraditório com grande avanço na capacidade produtiva de bens e mercadorias através de uma nova base técnica, denominada por Frigotto (2004) como natureza digital molecular capaz de dilatar a produtividade e ampliar o tempo de escolha. Mas para manter sua lógica de acumulação, concentração e centralização, o capitalismo acaba destruindo os direitos adquiridos pela classe trabalhadora ao longo do século XX.

No caso dos jovens, a contradição se aprofunda, pois não houve liberação de tempo livre e ocorreu o que Frigotto (2004) chamou de “exclusão ou inclusão precária jovializada”. Isso significa que

... cresceu o número de jovens que participam de “trabalhos” ou atividades dos mais diferentes tipos, como forma de ajudar seus pais a compor a renda familiar. E isso não é uma escolha, mas imposição de um capitalismo que rompe com os elos contratuais coletivos e os reduz a contratos individuais e particulares, e instaura o que Boaventura Santos (1999) denomina fascismo da insegurança. (FRIGOTTO, 2004, p. 197).

Os jovens atribuem vários sentidos ao trabalho, não havendo um único sentido. O trabalho pode assumir a centralidade como valor, como necessidade e como direito, de acordo com dados da pesquisa “Perfil da Juventude Brasileira”, realizada no ano de 2003. Enquanto valor, os dados levantados demonstram que ele equivale à liberdade individual, adquirindo o sentido de uma demanda a satisfazer. A necessida-

de se relaciona ao trabalho e é de interesse tanto para os jovens que estão trabalhando quanto para aqueles que estão desempregados e traz embutida a preocupação com a falta de empregos. O trabalho como direito e, os jovens fazem uma relação com o “direito ao trabalho, emprego e profissão”. (GUIMARÃES, 2008).

Existe uma visão de que os jovens são de certa forma levados à criminalidade. Essa perspectiva refere-se às escassas e subalternas oportunidades que esse segmento encontra de inserção no mundo do trabalho numa sociedade economicamente estruturada pelo livre mercado (MOREIRA; SUCENA; FERNANDES, 2008). Nesse sentido, a criminalidade estaria associada às escassas oportunidades de emprego que, por sua vez, se associa à escolarização e qualificação dos adolescentes. Ou seja, para consumir o jovem precisa trabalhar para ter seu próprio dinheiro e sua autonomia, ou, em situações extremas, ele precisa trabalhar para sustento da família. Na medida em que encontra dificuldades ou não consegue se inserir no mercado de trabalho, a criminalidade passa a ser uma forma de participar da sociedade de consumo. Para os jovens que não enveredam pelos caminhos da criminalidade, o mercado informal torna-se o alvo para o qual se canaliza a possibilidade de realização material. Na informalidade, o jovem consegue ter seu dinheiro, necessidade imediata, mas nem sempre consegue dar continuidade aos estudos, não se qualifica e, sem comprovar experiência de trabalho, encontra dificuldades na busca por novo emprego.

2. PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, RESSOCIALIZAÇÃO E TRABALHO EDUCATIVO

A trajetória das práticas institucionais voltadas para o atendimento de jovens no Brasil possui diferentes caminhos em relação à legislação, ao trabalho e às instituições de atendimento. Essa variação é consequência das diferentes óticas sob as quais o segmento infantil e jovem da sociedade é visto, desde uma perspectiva correccional e repressiva até a visão da garantia de direitos. Na perspectiva correccional e repressiva, o objetivo era proteger a sociedade de crianças e adolescentes que colocassem, de alguma forma, a sociedade em perigo, devido a pequenos delitos cometidos. A perspectiva da garantia de direitos é recente e tem o objetivo de oferecer proteção integral a crianças e adolescentes.

O marco na garantia de direitos nessa fase é a Constituição Brasileira de 1988, que passou a contemplar a proteção integral à criança e ao adolescente, especialmente nos artigos 227 e 228. Esses artigos atribuem à família, à sociedade e ao Estado as responsabilidades sobre crianças e adolescentes em relação à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária. Além disso, a Nova Constituição introduziu o conceito de seguridade social e agrupou as políticas de assistência, previdência social e saúde.

O coroamento da doutrina de proteção integral a crianças e adolescentes foi em 1990 com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), “única legislação no contexto latino americano adequada aos princípios da Convenção das Nações Unidas sobre o Direito da Criança” (SILVA, 2004. P.24). É importante destacar que o direito brasileiro adota alguns princípios ditados pela política internacional no tocante ao trabalho infantojuvenil a exemplo de convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que foram ratificadas e passaram a ser de observância obrigatória no território brasileiro.

O ECA dispõe sobre “a proteção integral à criança e ao adolescente” (art.1º) e estabelece que além “dos direitos fundamentais inerentes à pessoa humana”, a criança e o adolescente gozam de “proteção integral” e de todas as “oportunidades e facilidades” que proporcionem o “crescimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade” (art. 3º).

Esse Estatuto garante à criança e ao adolescente alguns direitos como a educação integral cujo objetivo é prepará-lo para o exercício da cidadania, além de qualificá-lo para o trabalho através de ensino fundamental obrigatório e gratuito, acesso a níveis educacionais superiores, ensino noturno voltado ao adolescente trabalhador, oportunidade de acesso à escola pública gratuita. Quanto à profissionalização e proteção do trabalho do menor, são ratificados regras e princípios estabelecidos na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) ou na Constituição Federal (VASCONCELOS, 1998).

Distinguem-se as seguintes situações: a) o adolescente, maior de 16 anos, que simplesmente trabalhe e que tem garantia de todos os direitos relativos à proteção do trabalho em geral, além do direito à proteção

específica relacionada ao trabalho do menor adolescente (CF/88, CLT e ECA); b) menor aprendiz, que se sujeita à “formação técnico profissional” segundo as diretrizes e bases fixadas em legislação própria (art.62, ECA); c) e o adolescente que realiza “trabalho educativo” que é “... a atividades laborais em que as exigências pedagógicas relativas ao desenvolvimento pessoal e social do educando prevalecem sobre o aspecto produtivo.” (art.68, §1º, ECA) (VASCONCELOS, 1998. P. 206).

O ECA criou o trabalho educativo, caracterizado como “atividade laboral em que as exigências pedagógicas relativas ao desenvolvimento pessoal e social do educando prevaleçam sobre o aspecto produtivo” (ECA, §1º, artigo 68).

Entretanto, Coelho (2005) salienta a dúvida em relação ao conteúdo e alcance dessa definição de trabalho educativo que, para alguns estudiosos, significa “mera forma de ocupar os adolescentes” ou “mera intermediação de mão-de-obra” em que os menores se tornam geradores de renda para amenizar a situação financeira familiar. Além disso, para os juristas, a atividade desenvolvida nos programas que envolvem o trabalho educativo, não se qualificam como trabalho.

Em relação à visão do trabalho de adolescentes e à prática de ressocialização de menores em situação de vulnerabilidade social, é importante retomar o final da década de 1970 e o decorrer dos anos 80 como o período em que o trabalho de adolescentes passou a ser visto pelo foco da educação através de diferentes propostas.

Naquela época, muito se falou em geração de renda, cooperativismo, trabalhador autônomo e a tendência sempre foi priorizar o trabalho do menor como forma de reintegração e ressocialização. Seria uma forma de reeducar através do trabalho. Por meio desses discursos, era possível justificar a presença e participação de jovens no mercado de trabalho. Mas fica evidente que os jovens que se encaixam nessa proposta são aqueles que já trabalham ou aqueles oriundos de classe social em que a inserção na esfera produtiva é tida como natural.

Nesse sentido, o princípio norteador das práticas educacionais passa a ser a categoria “trabalho” como valor e representação das práticas educacionais dos anos 80.

“Educação para e pelo trabalho”. Tanto os organismos vinculados ao sistema oficial de atendimento – Funabem e Febem –, quanto as entidades

particulares que receberam recursos párias públicos (grupos, igrejas, escolas, prefeituras) passam a orientar suas ações pelo novo discurso. (BÁZILIO, 1996. p. 209).

Bázilio (1996) afirma que, ao longo da história de atendimento à infância e ao adolescente no Brasil, várias alternativas foram formuladas e, a maioria, privilegiava o trabalho como princípio educativo. A tendência que se percebe na década de 1980 é, portanto, associar o trabalho educativo à dimensão produtiva.

O trabalho educativo propõe como objetivo fundamental a educação e não a entrada no mercado de trabalho sem qualificação. Portanto, não é qualquer atividade laboral que pode ser tomada como educativa. Somente aquelas que se inserem como parte de projeto pedagógico e visa o desenvolvimento pessoal e social do jovem são consideradas no escopo do trabalho educativo. Enfim, o trabalho do jovem deve atender, segundo o ECA, “à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento”.

Tal modalidade de trabalho é perfeitamente adequada a integrar programas de atendimento a adolescentes, sobretudo aqueles que, dada sua condição social, de outro modo dificilmente alcançariam oportunidade no mercado de trabalho, e que tenham como preocupação absorver meninos de rua e prepará-los para o mercado de trabalho. (OLIVEIRA, 1994. apud VASCONCELOS, 1998. P. 210).

Várias propostas de atendimento foram desenvolvidas e podem ser sistematizadas da seguinte forma (PINTO, 1988):

- **Adequar o menor ao trabalho**, onde o fundamental é que o jovem se adapte às exigências do mercado de trabalho e às formas organizacionais já existentes.
- **Adequar o trabalho ao menor**, ou seja, desenvolver uma consciência social do público-alvo, transformando-o em agentes de mudança de seu grupo de origem. Nesta abordagem, o trabalho se caracteriza por gerar novas relações sociais e processos de mudança, do que gerar renda.
- **Enxergar o menor como ser capaz**, enfatiza a capacidade do adolescente, reunindo condições necessárias para a superação de sua pobreza. Suas estratégias estão focadas na potencialidade e não na capacidade do menor, atua sobre o que ele tem antes de suprir o que não tem.

Percebe-se, portanto, a tendência dos programas criados nesse contexto, em associar trabalho educativo unicamente à dimensão produtiva; e no contexto em que o Brasil buscava a via democrática para resolver conflitos nos anos 80, surgiram algumas propostas de profissionalização de adolescentes das classes populares.

Uma dessas propostas foi o Programa Bom Menino, cujo objetivo era vincular o “menor assistido” com idade de 12 a 18 anos ao trabalho.

Esse Programa foi destinado à iniciação ao trabalho do menor assistido, que passou a ter direitos de natureza trabalhista, por exemplo, férias de 30 dias, jornada de trabalho reduzida, bolsa cujo valor era a partir de meio salário mínimo com anotações na carteira de trabalho, mesmo sem vínculo empregatício.

A proposta era a criação de uma bolsa de trabalho, tornando-se obrigatória a frequência a escola. Toda a empresa com mais de 5 funcionários seria obrigada a ter 5% de seu pessoal com essa forma de contrato (utilização de mão de obra dos menores), com jornada máxima de 4 horas e remuneração de meio salário mínimo. A legislação definia que não se tratava de vínculo empregatício, estando o empresário livre dos encargos previdenciários ou depósito do FGTS. (BAZÍLIO, 1996, p. 214).

Entretanto, sua finalidade era assistencial, em que as empresas contratavam crianças e adolescentes carentes, por quatro horas diárias, e pagavam meio salário mínimo e nenhum outro direito trabalhista ou previdenciário, preservando-se apenas a sua obrigação do comparecimento escolar. É que o fato de serem crianças e adolescentes pobres não justifica mais o seu trabalho em condições de inferioridade em relação aos outros trabalhadores adultos, também carentes, via de regra.

Diante de tantos questionamentos e resultados que se mostraram abaixo do que se previa, o Programa Bom Menino está entre alguns programas que foram abandonados e desacreditados pela sociedade. Segundo aponta Bazílio (1996), esse tipo de Programa passou a ser visto muito mais como propaganda do governo do que um serviço aos adolescentes. Nos anos 90, portanto, a tendência passa a ser a valorização da escolarização como prioridade dos programas de formação profissional e seus objetivos se ampliam incluindo manter os adolescentes por mais tempo na escola, melhorar a qualidade dos conteúdos aprendidos, promover uma formação mais ampla, geral e abstrata e desenvolver linguagem e conceitos matemáticos. Essa mudança aconteceu porque “a

formação profissional do adolescente proveniente das classes populares, desde o século XVIII, sempre privilegiou a prática, a formação direta nas oficinas. Nunca se preocupou com as “letras”, sempre com as ações” (BAZÍLIO, 1996. P. 215). Esse pensamento induz à conclusão de que uma sólida formação escolar é que possibilita uma inserção no mundo da produção, principalmente quando se está diante de uma mão de obra formada, disponível em determinada região e com a qual o público desses programas irá concorrer. Essa “inovação” em relação aos programas voltados à inserção do jovem no mercado origina os Programas de Aprendizagem em que as exigências pedagógicas em relação ao desenvolvimento pessoal e social do educando devem prevalecer sobre o aspecto produtivo, de acordo com o § 1º do artigo 68 do ECA. Cabe ressaltar que a possibilidade de ser remunerado pelo trabalho desenvolvido não elimina o caráter educativo desse tipo de Programa, o que também está definido no § 2º do artigo 68 do ECA

Art. 68: O programa social que tenha por base o trabalho educativo, sob responsabilidade de entidade governamental ou não-governamental sem fins lucrativos, deverá assegurar ao adolescente que dele participe condições de capacitação para o exercício de atividade regular remunerada.

§ 1º - Entende-se por trabalho educativo a atividade laboral em que as exigências pedagógicas relativas ao desenvolvimento pessoal do educando prevalecem sobre o aspecto produtivo.

§ 2º - A remuneração que o adolescente recebe pelo trabalho efetuado ou a participação na venda dos produtos de seu trabalho não desfigura o caráter educativo. (ECA).

A aprendizagem se distingue do trabalho educativo porque se desvincula da relação aluno-escola ou aprendiz-empresa. “Considera-se aprendizagem a formação técnico-profissional, ministrada segundo as diretrizes e bases de legislação de educação em vigor” (art.62, ECA). A característica da aprendizagem é, portanto, a inclusão de capacitação técnico-profissional e a possibilidade de aprendizado.

O ECA amplia esse conceito de aprendizagem e inclui todos os meios de formação técnico-profissional, como o estágio profissionalizante e a aprendizagem prevista na CLT. O contrato de aprendizagem clássico, previsto pela CLT, implica a inserção do SENAI, SENAC, SENAR e do SENAT na relação de trabalho e enseja todos os direitos trabalhistas, não admitindo salário inferior ao mínimo.

3. JUVENTUDE, EDUCAÇÃO E TRABALHO

Segundo informações da Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar (Pnad) de 2006 *apud* Corrochano *et al* (2008), os jovens representam 53,9 milhões de brasileiros, correspondendo a 28,8% da população total do país. Entre 1999 e 2006, a taxa de crescimento da população jovem foi de 12,5%, inferior à taxa de crescimento da população brasileira, que foi de 14,7%. Isso pode ser atribuído às mudanças no padrão de reprodução e ao aumento da expectativa de vida da população nas últimas décadas, levando a uma queda da participação do contingente de crianças e jovens com até 25 anos de idade. Os jovens na faixa etária de 14 a 29 anos¹ estão distribuídos em 35 milhões de famílias, totalizando 59,3% das famílias brasileiras com aproximadamente um jovem por família. Um traço comum se dá em termos de renda: a maioria das famílias brasileiras que apresentam um ou mais jovens possui baixo rendimento familiar *per capita*.

Segundo a Síntese de Indicadores do IBGE, 78,2% das famílias residentes em domicílios particulares declaram, em 2006, até um salário mínimo oficial como renda per capita familiar. Sabendo-se que o valor do salário mínimo, no mês e ano da pesquisa, correspondia a R\$ 350,00, pode-se ter uma dimensão do nível de privação dessas famílias. (CORROCHANO, 2008. p. 15).

A Pnad 2006 *apud* Corrochano *et al* (2008), revela ainda que, no Brasil, 66% da população jovem estão no mundo do trabalho, trabalhando ou em busca de trabalho. O grupo de jovens que só estudam forma um contingente de 21% e, 13% compõem o grupo dos jovens que não estudam, não trabalham e não procuram emprego. Esses dados dão a conotação da importância do trabalho para a juventude o que, segundo a autora, é semelhante a outros países da América Latina (OIT, 2007² *apud* CORROCHANO, 2008). De acordo com o relatório da OIT (2009), a Pnad 2006 revela que a taxa geral de desemprego para os adultos era de 5,6% e para os jovens essa cifra se elevava a 17,8%.

¹ Segundo Corrochano (2008), desde o ano de 2005 é considerado jovem no Brasil o cidadão ou cidadã com idade entre 15 e 29 anos, conforme a Lei 11.129 de 30/06/2005 que criou a Secretaria Nacional de Juventude. Essa referência é também considerada pela autora, apesar da maioria dos estudos que focalizam a questão juvenil no mercado de trabalho considerar a faixa de 16 a 24 anos.

Esses dados demonstram que o desemprego de jovens no Brasil é aproximadamente 3,2 vezes superior ao dos adultos e 2,1 vezes superior à taxa geral de desemprego. Dentre os 22,2 milhões de jovens economicamente ativos, 18,2 milhões estavam ocupados e cerca de 3,9 milhões estavam desempregados. Os jovens representavam 23,2% da PEA total de 15 anos ou mais, e respondiam por apenas 20,8% da ocupação total e quase metade (49,1%) dos desempregados.

O Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2008) demonstra que, ao contrário dos jovens de maior renda, os de baixa renda se submetem a empregos de baixa qualidade e mal remunerados, o que de certa forma os mantém dependentes financeiramente de suas famílias, ainda que precariamente. Essa situação pode representar prolongamento da juventude em que a emancipação econômica é bloqueada pela crise do emprego e pela emergência de novos padrões de comportamento no exercício da sexualidade, da nupcialidade e na conformação de arranjos familiares. Isso se evidencia pelo “exercício de vários papéis adultos por indivíduos que são identificados como jovens”.

No limite, se a emancipação econômica não ocorre, não é por isso que os jovens deixam de vivenciar as experiências e responsabilidades características do mundo adulto, na maior parte das vezes mesclando-se com as vivências típicas do universo jovem e multiplicando as trajetórias de vida possíveis. Essa dessincronização não coloca apenas em xeque a centralidade da inserção no mundo do trabalho como marco necessário e definitivo da transição para a vida adulta, como também obscurece a concepção da juventude como etapa transitória. (BOLETIM DE POLÍTICAS SOCIAIS, IPEA, no. 15. 2008, P. 9).

O ingresso no mercado de trabalho, afirma Corrochano *et al* (2008), paralelo à conclusão escolar e à constituição de uma nova família, constitui um marco importante na transição dos jovens para a vida adulta. O início da vida ativa começa antes mesmo da conclusão da escolaridade e o que se percebe é uma tentativa dos jovens em combinar trabalho e estudo. Várias pesquisas passaram a evidenciar a diversificação e complexidade dos caminhos dos jovens em direção à vida adulta.

Um dos caminhos é a educação e, sobre isso, o IPEA (2008) afirma a existência de uma forte identificação do jovem como “estudante”, sendo a escola reconhecida como espaço de socialização e formação. Entretanto, a escolarização da maioria dos jovens é marcada por desigualdades e oportunidades limitadas em que a predominância de trajetórias interrompidas pela desistência e pelo abandono, caracteriza um percurso educacional irregular.

A educação se mostrou um condicionante para a obtenção de um emprego e, principalmente, para o acesso a postos de trabalho melhor remunerados. Sobre o nível de escolaridade, a PNAD/2006 *apud* Corrochano *et al* (2008) demonstra que os jovens na faixa de 15 a 24 anos se encontravam em situação superior a dos adultos: 41% dos adultos tinham de 0 a 4 anos de estudo, percentual que caía nos casos dos jovens entre 15 e 24 anos para 11,9%. Por sua vez, 44% dos jovens tinham entre 9 e 11 anos de estudo. O maior nível de escolaridade entre os jovens reflete uma menor taxa de analfabetismo (2,4%) *vis-à-vis* os adultos (13%).

Isso demonstra que os jovens atualmente têm investido em educação formal, o que evidencia a demanda do mercado de trabalho por níveis mais elevados de educação. Esse investimento por parte dos jovens representa uma tentativa de suprir ou minimizar possíveis frustrações, que podem ocorrer em decorrência da instabilidade no mercado de trabalho. Entretanto, a universalização da educação de adolescentes e jovens se mantém distante, pois as trajetórias escolares marcadas por evasões e reprovações permanecem.

A escola representa, no imaginário juvenil, um refúgio temporário, diante da escassez de emprego. O sistema educacional se transforma numa estratégia oculta de disputa por uma vaga, uma das marcas do novo padrão instável de inserção ocupacional. Além disso, as exigências de maior qualificação e formação profissional e de experiência anterior do jovem alteram a transição da escola para o mercado de trabalho.

Para Pochmann (2005), a relação entre educação e trabalho demonstra que a alteração das condições do mercado de trabalho não são contidas pela melhoria educacional. Pois mesmo diante da elevação dos índices educacionais, na década de 1990, o Brasil manteve elevados os níveis de desemprego, precariedade, sobre trabalho e deterioração de renda. Isso significa desgaste e desperdício de habilidades

educacionais em atividades precárias. Os empregos em segmentos educacionais mais elevados acabam por excluir os mais pobres que não têm acesso à educação de qualidade e não completam seus estudos. Esse é um círculo vicioso, que impediu que a educação revelasse seu potencial de transformar as relações humanas e agregar valor à produção no mercado de trabalho brasileiro.

O segmento jovem é afetado ainda por outra variável: a busca pelo primeiro emprego, aliado ao fato de que, em momentos de crise econômica os jovens são os primeiros a perderem o posto de trabalho, muitas vezes sem quaisquer garantias trabalhistas. O ingresso no mundo do trabalho é alternado entre a procura e passagem por diferentes ocupações, que geralmente são mais instáveis e em condições de trabalho mais precárias que as do adulto. Essa situação de inatividade do jovem é geralmente associada à passagem pelo sistema escolar, enquanto a situação de atividade diz respeito à entrada no mercado de trabalho (POCHMANN, 1998).

Segundo esse autor, até o final da década de 1980, a inserção ocupacional do jovem era marcada por uma passagem rápida e simples pela inatividade. O desemprego era, portanto, caracterizado como conjuntural. Os jovens encontravam oportunidades de acesso ao trabalho com registro em carteira e tinham a possibilidade de se tornarem empregados assalariados. Esse padrão de inserção tanto beneficiava os jovens ao abrir possibilidades de inclusão aos setores modernos da economia, como também produzia e reproduzia condições insatisfatórias para os trabalhadores jovens. Pois havia também o trabalho infantil, a superexploração da mão de obra adolescente e os postos de trabalho precários, sem carteira e não assalariados.

Existem também os questionamentos sobre a qualidade do ensino e as chances da escola ser um espaço significativo para os jovens.

Assim, considerando as mutações que atingem a esfera do trabalho e da escola, é cada vez mais necessário um olhar aprofundado para os percursos dos jovens nessas esferas, principalmente em países como o Brasil, pois aqui, para além da escola, o trabalho faz a juventude. Tal como afirma Sposito (2005, p.106): (...) para os jovens brasileiros, escola e trabalho são projetos que se superpõem ou poderão sofrer ênfases diversas de acordo com o momento do ciclo de vida e as condições sociais que lhes permitam viver a condição juvenil. (CORROCHANO et al, 2008. p.10).

Jovens de famílias de renda mais baixa começam a trabalhar mais cedo e possuem menor escolaridade. Entretanto, não é possível determinar que esses jovens deixam a escola exclusivamente porque começam a trabalhar. Mesmo que não ocupem uma posição no mercado de trabalho, podem estar alocados em alguma tarefa doméstica para que os mais velhos ingressem no mercado. As razões são complexas e Cacciamali e Braga (2003)³ *apud* Corrochano *et al* (2008) assinalam a importância dos fatores culturais, uma vez que existe a crença sobre o caráter pedagógico do trabalho entre parcelas da população brasileira. Segundo essa crença, a criança e o adolescente tornam-se mais responsáveis e disciplinados quando exercem algum tipo de atividade laboral. Além disso, é necessário considerar o desejo juvenil de ter seus rendimentos para satisfazer seu próprio consumo e ajudar a família como maior incentivo para sua inserção no mercado de trabalho. Por outro lado, a força de trabalho jovem torna-se interessante para o mercado devido ao seu menor custo em relação à adulta, pela representação social em torno de sua incapacidade de organização e pelo baixo poder de reivindicações trabalhistas.

A inserção desses jovens em ocupações precárias não traz qualquer contrapartida significativa em termos de aquisição de experiência profissional de boa qualidade que contribua para a construção de uma trajetória de trabalho decente, assevera a OIT (2009). Além disso, não contribui para a qualificação profissional, nem acena para possibilidades futuras de melhor inserção profissional. E, especialmente para a juventude de baixa renda, esse quadro se agrava, pois a busca por trabalho em função de sua necessidade traz prejuízos à sua educação formal, o que gera impactos negativos sobre sua futura inserção no mercado de trabalho.

Muitos jovens de famílias pobres se veem obrigados, por necessidades econômicas, a incorporar-se no mercado de trabalho precocemente e acabam conseguindo empregos precários, com poucas perspectivas de melhoras no futuro. Isso gera um vínculo entre as gerações num contexto de pobreza.

O que as pesquisas demonstram, de acordo com a OIT (2009), é que a real dificuldade em conciliar estudo e trabalho, dentre outros motivos, está relacionada

³ CACCIAMALI, Maria Cristina; BRAGA, Thaiz. Política e ações pra o combate ao trabalho infantil no Brasil. IN: CHAHAD, José Paulo Z.; CACCIAMALI, Maria Cristina. **Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003, 395 – 423.

às elevadas jornadas de trabalho que os jovens precisam cumprir. De modo geral, há a percepção de que, “quanto mais precoce a entrada no mercado de trabalho, mais precária tende a ser a inserção laboral e maior o prejuízo na formação educacional dos indivíduos” (OIT, 2009.p.10), o que leva a uma reprodução da situação de pobreza.

Os estudos de Corrochano *et al* (2008) apontam para o fato de que os jovens ingressam no mercado de trabalho para atuar em postos mais simples, que exigem pouca qualificação. Isso ocorre em razão da pouca escolaridade dos mais jovens atrelada à pouca experiência de trabalho. As autoras afirmam que o fato do jovem entrar no mercado com 16 anos, tendo que conciliar estudo e trabalho, não representa um problema em si. As condições precárias de trabalho que os jovens encontram no mercado é que deveriam ser revistas, em prol da qualificação de seu trabalho.

Na verdade, o que parece ser a principal questão é o ingresso em postos precários que contribuem muito pouco para a qualificação do trabalhador. Por esse motivo, parece importante, para além da oferta de cursos de qualificação, um olhar mais aprofundado para as condições de trabalho juvenil e o desenvolvimento de ações que contribuam para o acesso a formas de ingresso em postos de qualidade, o que pode romper esse movimento comum de ingresso e manutenção em postos precários entre jovens de baixa renda. (CORROCHANO et al, 2008. p. 59).

Atualmente o padrão de inserção ocupacional dos jovens mostra-se instável, devido “à baixa capacidade da economia brasileira gerar postos de trabalho mais qualificados e em grande quantidade” (POCHMANN, 2000. p.62). Diante dessa situação os empregos criados são insuficientes e precários, localizados nos setores de serviços básicos (limpeza, segurança, garçons etc.). Outra fragilidade é que essas vagas acabam não sendo ocupadas por jovens, mas sim por adultos com elevada escolaridade e algum tipo de qualificação profissional.

Isto faz com que, de um lado, as antigas portas de ingresso dos jovens no primeiro emprego terminam sendo fechadas (construção civil, bancos, serviços na grande empresa e administração pública) e, de outro lado, as vagas existentes sejam ocupadas preferencialmente pelos adultos com maior escolaridade e qualificação. (POCHMANN, 2000. p. 63).

Esse contexto penalizou todos os trabalhadores, especialmente os jovens que, diante da pouca oferta de emprego, não possui condições de equidade em meio à con-

corrência do mercado de trabalho. Além disso, as alternativas de emprego para os jovens acabam se distanciando cada vez mais dos setores modernos da economia e se associando a segmentos precários e de baixa produtividade, o que provoca também a marginalização do jovem no mercado de trabalho.

O conceito de trabalho decente foi desenvolvido pela OIT e surge nesse cenário de dificuldades de inserção laboral, tanto para jovens como para o segmento adulto da população, como forma de assegurar a possibilidade de encontrar um emprego digno e produtivo e boas condições de empregabilidade.

O termo trabalho decente é definido pela OIT como

...trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que garanta uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e a suas famílias. Permite satisfazer às necessidades pessoais e familiares de alimentação, educação, moradia, saúde e segurança. Também pode ser entendido como emprego de qualidade, seguro e saudável, que respeite os direitos fundamentais do trabalho, garanta proteção social quando não pode ser exercido (desemprego, doença, acidentes, entre outros) e assegure uma renda para a aposentadoria. Por seu caráter multidimensional, também engloba o direito à representação e à participação no diálogo social. Em todos os lugares, e para todas as pessoas, o trabalho decente diz respeito à dignidade humana. (CEPAL/PNUD/OIT, 2008).

Como garantir a trajetória de trabalho decente num contexto de desigualdades econômicas, sociais e de trajetórias educacionais dos jovens? Nesse sentido, a Lei da Aprendizagem atua como tentativa de resguardar os adolescentes da precarização no mercado de trabalho. Instituída pelo Decreto-Lei nº 8.622, de 10 de janeiro de 1946, e atualizada pela Lei nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, a Lei de Aprendizagem Comercial (Programa Jovem Aprendiz) tem como objetivo promover a inclusão social e profissional, oferecendo formação técnico-profissional a alunos com idade entre 14 e 24 anos, de acordo com a legislação.

A Constituição da República Federativa do Brasil determina a idade de 16 anos como a idade mínima para trabalhar, e admite, a partir de 14 anos, apenas o trabalho como aprendiz. Essa modalidade de trabalho na condição de aprendiz é regulamenta-

da pelo Decreto Lei n.º 5.598/2005, que define aprendiz como “todo trabalhador com idade entre 14 e 24 anos e que celebra contrato de aprendizagem como um contrato especial de trabalho”, segundo o qual, “o empregador deverá fornecer ao aprendiz formação técnico-profissional compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico” (OIT, 2009).

Para cumprir às exigências da Lei, as empresas de médio e grande porte devem empregar e matricular nos cursos de qualificação de jovens aprendizes, número de aprendizes equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional. A exceção é válida para as microempresas e entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivo a educação profissional, facultadas a realizar a contratação dos aprendizes.

Em tese, ao cumprir com a Legislação, o empresário também cumpre uma função social que é contribuir para a formação de um profissional mais capacitado para as atuais exigências do mercado. Na fala do então Ministro do Trabalho e Emprego,

Mais que uma obrigação legal, portanto, a aprendizagem é uma ação de responsabilidade social e um importante fator de promoção da cidadania, redundando, em última análise, numa melhor produtividade. (MANUAL DE APRENDIZAGEM, 2009, P. 9).

As Políticas de Emprego para jovens parece, à primeira vista, a solução para o problema do desemprego juvenil. Mas existem dilemas e efeitos perversos a partir da adoção dessas Políticas. Um dos dilemas apontados pelo IPEA (2008, p. 52) é “... a disjuntiva entre encaminhar o jovem participante imediatamente para o mercado de trabalho ou procurar estender sua permanência no espaço educacional...”. Isso se torna mais grave no caso de jovens com defasagem escolar uma vez que a baixa escolaridade limita a ascensão do jovem no mercado de trabalho, e esses jovens são parte do grupo familiar de renda mais baixa e que não podem “esperar” atingir um grau de escolaridade mais elevado para ingressar no mercado de trabalho.

Também é nesse sentido que se torna necessário manter auxílios financeiros minimamente atrativos, pois valores baixos levam ao abandono dos cursos assim que surge uma oportunidade de emprego, mesmo que de curta duração. Um desdobramento deste dilema é que programas de “primeiro emprego”, seja qual for o seu formato, abarcarão sempre uma parte restrita do problema do desemprego juvenil, dado que uma grande

parte dele se deve à rotatividade dos jovens que já tiveram uma experiência no mercado de trabalho. Apesar do mérito em procurar garantir ao jovem uma entrada favorável no mercado de trabalho, não se pode esperar que sua trajetória seja menos caótica do que a maioria das trajetórias ocupacionais; é importante não restringir a atenção apenas ao momento de entrada, e pensar em oportunidades de educação e requalificação continuada. (IPEA, 2008. p.52).

Outro dilema apontado pelo IPEA (2008) é a escolha dos conteúdos da formação: sempre há dúvida entre gestores e atores sociais sobre o que ensinar.

Em particular, existe o medo de oferecer conteúdos relativos a ocupações para as quais não há mais espaço no mercado de trabalho, sendo que as competências exigidas pelo mesmo estão sempre em mutação. Da parte dos jovens trabalhadores (e mesmo por parte de algumas entidades de formação), há por vezes forte resistência em aceitar serem preparados para funções rotinizadas e subalternas, que não oferecem perspectivas atraentes em termos de remuneração, status social ou desafio pessoal. (IPEA, 2008, p. 52).

As Políticas de Emprego para os jovens devem contribuir não somente para a autonomia econômica expressa na obtenção de renda própria, deve contribuir também para a socialização do jovem em ambiente diverso da família, vizinhança e escola.

4. CONCLUSÃO

O ingresso no mercado de trabalho, ao lado da conclusão escolar e da constituição de uma nova família, constitui-se um marco importante na transição dos jovens para a vida adulta e indicam esse déficit. O início da vida ativa começa antes mesmo da conclusão da escolaridade e a combinação entre trabalho e estudo se torna uma necessidade, nem sempre atendida. Isso evidencia a diversificação e complexidade dos caminhos dos jovens em direção à vida adulta. As dificuldades que os jovens têm demonstrado em conciliar trabalho e estudo podem levar à conclusão de que o trabalho atrapalha a trajetória escolar dos jovens. Porém, a entrada no mercado de trabalho ocorre antes do que o abandono dos estudos, o que reforça a tese de que nem sempre é o trabalho que expulsa o jovem da escola.

A Lei da Aprendizagem emerge nesse contexto como instrumento capaz de elevar o padrão de inserção dos jovens no mercado de trabalho através de cursos de aprendizagem e qualificação. Tais cursos fazem parte de programas que visam o desenvolvimento de habilidades interpessoais e profissionais como chave de entrada no mercado de trabalho.

A percepção é de que os jovens que procuram por esse tipo de programa buscam experiência e conhecimento para, futuramente, se inserir no mercado de trabalho: a experiência do primeiro emprego e o conhecimento que, supostamente, agrega ou supre lacunas do sistema de educação formal.

Quando a escolaridade básica se alia à formação técnico-profissional, a Aprendizagem passa a favorecer a condição de empregabilidade do jovem. A formação técnico-profissional é um pré-requisito para o ingresso no mercado de trabalho, mas não substitui a educação básica, e, pelos pressupostos legais, não deve comprometer os estudos e o desenvolvimento social do jovem aprendiz. Além disso, os indicadores das Políticas de emprego para os jovens não deveriam se restringir apenas à capacidade de inserir o jovem no mercado de trabalho, mas avaliar em que medida a experiência de trabalho contribui para adquirir novos conhecimentos e contato com redes de convívio.

A imagem da juventude como um vir a ser, explicitada por Dayrell (2003), foi evidenciada na pesquisa empírica, na medida em que os jovens entrevistados demonstravam que o investimento que estão fazendo no programa de que participam é uma forma de se qualificar para o trabalho. Trata-se de uma ação presente cujo sentido virá no futuro, através de uma trajetória profissional, uma carreira a ser seguida por eles. Além disso, esses jovens valorizam os estudos e isso se dá em decorrência da percepção que possuem de que a qualificação e a escolaridade são formas de construir uma trajetória diferente da trajetória de seus pais e familiares, ou seja, uma forma de alterar sua posição de origem.

Os jovens entrevistados afirmam que a família e a sociedade os veem como irresponsáveis quando não estão trabalhando. E, nesse sentido, o trabalho torna-se uma condição importante para que sejam consideradas pessoas responsáveis e, também, uma condição para entrar na vida adulta.

Outro aspecto é a construção social e cultural da juventude que se localiza entre a infância e a fase adulta e, no caso dos adolescentes entrevistados, essa construção se reflete nas passagens por ocupações informais no mercado de trabalho. Ao relatarem que a juventude é identificada em seus círculos de convivência, a uma fase de irresponsabilidade, esses jovens precisam alterar seu significado e, para isso, assumem papel ativo na produção e reprodução de si mesmos. E, nesse sentido, o trabalho é visto como chave para mudar a percepção a respeito do ser jovem. Alguns relataram que, ao começarem a trabalhar, passam a ser vistos por seus familiares como pessoas responsáveis, como adultos. O trabalho ou ocupação assume, para esse grupo, um sentido de transformação do jovem em pessoa adulta. A maioria dos entrevistados passou, antes de ingressar em Programas baseados na Lei da Aprendizagem, por experiências de trabalho informal, em condições opostas ao conceito de trabalho decente. Essas passagens caracterizam esse momento como sendo caótico e desordenado na vida do jovem. E se devem tanto à necessidade financeira quanto à necessidade de construção de uma identidade responsável perante o grupo familiar e perante a sociedade, enquanto uma inscrição na estrutura social (CASTEL, 1998).

A pesquisa realizada permite afirmar que Lei da Aprendizagem é uma política pública de emprego no formato de um contrato especial de trabalho, que contribui para a execução da agenda do trabalho decente para a juventude na medida em que permite ao jovem seu desenvolvimento profissional e o acesso a postos de trabalho de qualidade durante o período em que participa do programa. Essa Lei atende, especialmente, ao pilar do trabalho decente que se relaciona à "promoção do emprego de qualidade". Além disso, essa legislação é uma política pública que atende às seguintes prioridades do trabalho decente: fortalecimento de ações de elevação da escolaridade; investimento em ações contra a evasão escolar precoce; ampliação das oportunidades de educação profissional e ampliação do acesso à cultura. Cabe ao Estado, acompanhar os resultados e definir mecanismos de evolução e controle de programas que atendem à Lei da Aprendizagem para que os benefícios econômicos da inserção no mercado de trabalho sejam sustentáveis. Pois, como afirmou Pochmann (2001), o ingresso do jovem no mercado de trabalho está condicionado a fatores macro: comportamento do mercado de trabalho, efetividade dos programas de garantia de renda e rede de proteção social e qualidade do sistema educativo.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam. **Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina**: desafios para políticas públicas. Brasília: UNESCO, 2002.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego/ Secretaria-Geral da Presidência da República. **Agenda Nacional de Trabalho Decente para a Juventude** – Brasília: MTE,SE, 2011. 60 p.

BRASIL. Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília. 1 maio 2005.

BAZÍLIO, Luiz Cavalieri. Trabalho, formação profissional e educação do adolescente. **Revista Perspectiva**. Florianópolis, v.14, n.26, p. 203-220, jul-dez 1996.

CACCIAMALI, Maria Cristina; BRAGA, Thaiz. Política e ações pra o combate ao trabalho infantil no Brasil. In: CHAHAD, José Paulo Z.; CACCIAMALI, Maria Cristina. **Mercado de trabalho no Brasil**: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr, 2003, 395-423.

CORROCHANO, Maria Carla et al. **Jovens e trabalho no Brasil**: desigualdades e desafios para as políticas públicas. São Paulo: Ação Educativa, Instituto ibi, 2008.

DAYRELL, Juarez. O jovem como sujeito social. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n.24, set.-out.-nov.-dez, 2003. P.40-52.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Juventude, trabalho e educação no Brasil: perplexidades, desafios e perspectivas. In: NOVAES, Regina; VANNUCHI, Paulo. (Org.). **Juventude e Sociedade**: trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. P. 180-216

GUIMARÃES, Nadya Araújo. Trabalho: uma categoria chave no imaginário juvenil?. In: ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni (Org.). **Retratos da Juventude Brasileira**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2008. P. 149-174.

IPEA. Juventude e trabalho: alguns aspectos do cenário brasileiro contemporâneo. In: **Boletim de Políticas Sociais**: acompanhamento e análise. No. 15. novembro de 2008. p.25-32.

_____. Política Social e Desenvolvimento – a juventude em foco. In: **Boletim de Políticas Sociais**: acompanhamento e análise. No. 15. Março de 2008. p. 7-28.

_____. Políticas de emprego, trabalho e renda para jovens. In: **Boletim de Políticas Sociais**: acompanhamento e análise. No. 15. Abril de 2008. p. 46-55.

_____. Previdência Social. In: **Boletim de Políticas Sociais**: acompanhamento e análise. No. 15. Março de 2008. p.31-49.

MOREIRA, Marcelo Rasga. SUCENA, Luiz Fernando Mazzei. FERNANDES, Fernando Manuel Bessa. Juventude e tráfico de drogas no Rio de Janeiro. IN: BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. **Um olhar sobre o jovem no Brasil**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. 218 p.

Manual da Aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, maio de 2010.

OIT. **Tendências mundiales del empleo juvenil**. Genebra, 2004.

_____. **Trabalho decente e juventude no Brasil**. Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2009.

POCHMANN, Márcio. **A Inserção ocupacional e o emprego dos jovens**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, vol.6, 1998.

_____. Emprego e desemprego juvenil no Brasil: as transformações nos anos 90. In:HORTA,Carlos Roberto.CARVALHO,Ricardo A. Alves de.(Org.) **Globalização, trabalho e desemprego**: processo de inserção, desinserção e reinserção: enfoque internacional.Belo Horizonte; C/Arte,2000.

_____. **Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil**: um balanço dos últimos 10 anos. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.emater.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

Dos Crimes Corporativos e da Contabilidade Criativa

Palestra apresentada durante a Mostra de Extensão e Iniciação Científica da Faculdade SENAC Minas, em 23 agosto 2012.

Sérgio Roberto de Antônio

INTRODUÇÃO

Do momento em que nasce em diante, o ser humano vive de acordo com o modo de se relacionar com o mundo ou com a realidade. Nossa situação existencial, aqui e agora, física ou psíquica, depende de como nos relacionamos com o mundo e da qualidade com que nosso ser reage à realidade (BALLONE, NETO e ORTOLANI, 2001).

Assim, a presente palestra resulta de pesquisas bibliográficas, com incursões nos campos do Direito Societário, das Ciências Econômicas e das Teorias das Organizações, enfocando os conflitos de interesse decorrentes das relações entre acionistas, considerados principais, e administradores de sociedades anônimas (agentes), conflitos que destroem valor dentro da sociedade e geram externalidades negativas, comprometendo a sua própria sustentabilidade no mercado e afetando, destarte, as pessoas individualmente ou, ainda, de forma coletiva, prejudicando toda uma comunidade.

Desde há algumas décadas, o mundo empresarial tem vivenciado, com frequência, conflitos dessa natureza, que sempre resultam em prejuízos incalculáveis não só para a própria sociedade envolvida, mas, também, para todos os que com ela se relacionam.

A dimensão desse prejuízo é proporcional à dimensão que as sociedades anônimas alcançaram, no mundo inteiro, dimensões significativas, tanto horizontalmen-

Sérgio Roberto de Antônio

Docente da Faculdade SENAC Minas.

Publicações Faculdade SENAC Minas

te, na medida em que sua expansão se estende geograficamente em espaço global, como verticalmente, uma vez que muitas sociedades estendem sua ação ao longo de toda a sua cadeia produtiva.

Com a globalização econômica e financeira e a grande exposição das sociedades a um ambiente muito competitivo, as questões de governança corporativa e os conflitos de interesse emergentes nessa área passaram a se constituir na ordem do dia.

Os inúmeros escândalos corporativos, envolvendo a administração das sociedades, com os consequentes reflexos ou externalidades negativas, acenderam os ânimos dos pesquisadores, no sentido de se repensar o papel ou o objetivo das sociedades, diante de um ambiente novo e muito complexo em suas relações, bem como novas formas de se organizar melhor as relações ou os contratos que emergem dentro das sociedades, no sentido de minimizar conflitos de interesses, de naturezas variadas, de forma a garantir a consecução dos objetivos societários e a permanência da sociedade no mercado.

Os estudos e as pesquisas então empreendidos, envolvendo a governança corporativa, se enveredaram pelos campos de conhecimento do Direito, da Economia e da Administração, buscando soluções para os conflitos. Muitas soluções vêm sendo encontradas, no campo do Direito Privado, inclusive, com subsídios buscados no Direito Público, diante da identificação do interesse social como princípio fundamentador das relações que dão lugar nas sociedades privadas.

Concomitantemente, as sociedades vêm também se organizando internamente, à luz de fundamentos e princípios de governança corporativa, construídos e aceitos nas práticas negociais de vários países ou, mesmo, inspirados na própria realidade brasileira. Os vários órgãos da administração da sociedade têm ganhado novas atribuições e responsabilidades e as relações entre eles têm sido mais organizadas, com um enfoque de maior independência e isenção, no sentido de se evitar ou negociar melhor os conflitos de interesses.

Contudo, apesar das normas, dos princípios, das intervenções do Estado, os conflitos ainda permanecem. O comportamento moral e ético dos agentes nem sempre condiz com aquilo que seria o desejável, o interesse particular de acionistas e administradores e outros interessados na sociedade, os *stakeholders*, muitas vezes se sobrepõe

ao interesse da sociedade, os interesses de grupos privilegiados continuam se sobrepondo ao interesse comum ou de todos. São questões que estão ainda por ser solucionadas.

Apresentam-se exemplos de artifícios utilizados por agentes, que se prevalecem de sua posição privilegiada na sociedade e, usando de sua autonomia, destroem valor dentro da mesma e geram externalidades negativas.

A sociedade se torna vulnerável e a reação do mercado se faz sentir, com o surgimento de potenciais tomadores do controle societário. Esses artifícios são usados deliberadamente pelos agentes, no sentido de se protegerem dessas investidas e manterem seu status quo ou seus cargos, mesmo à custa de seus desmandos.

Solicitada a essa plateia que cite um crime, muitos responderiam roubo, assalto ou assassinato. Poucos diriam monopólio, comercialização sabidamente insegura de produtos farmacêuticos ou despejo de lixo tóxico.

Citem, agora, um ato de violência. Da mesma forma, muitos responderiam com exemplos de crimes de rua violentos, como assaltos. Poucos citariam exemplos de crimes empresariais violentos, como a comercialização de um automóvel perigoso ou a poluição do suprimento de água da comunidade.

As pessoas respondem dessa maneira a despeito de um consenso quase universal de que a violência e os crimes empresariais combinados, tanto detectados como não detectados, submetidos a processos ou não, são mais persuasivos e mais danosos do que todos os crimes de rua:

- A conspiração da fixação das tarifas elétricas nessas últimas décadas, por si só, custou aos consumidores quantias exorbitantes acima de US\$ 2 bilhões de dólares, mais que todos os furtos no Brasil durante um ano;
- Se enveredarmos por uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, como exemplo de uma grande nação, teríamos que, na cidade de Nova York, em um único ano, a marca de 19.000 vítimas de assassinatos de ruas e carnificinas;
- E, diante desse quadro, outro dado também impressionante, seria que mais de 1.300 pessoas morrem todos os dias em desastres de automóvel. Muitas dessas mortes são causadas ou por defeitos ou por designs deficientes;

- Quase 8.000 pessoas morrem todos os dias por doenças induzidas pelo fumo;
- Até 2015, 240 mil pessoas – 8.000 mil por ano, uma por hora – morrerão de câncer relacionado ao amianto;
- O dispositivo intrauterino Dalkon Shield feriu na década de 80/90, dezenas de milhares de usuárias;
- Cerca de 850 mil trabalhadores têxteis algodoeiros sofrem de problemas respiratórios devidos à doença do pó de algodão (pulmão marrom);
- Mais de 20 milhões de recém-nascidos morreram desde 1986 até agora por terem sido alimentados por mamadeiras em lugar do peito;
- Todos ainda devem recordar 1984 onde mais de 2.500 pessoas morreram e outras 250 mil ficaram gravemente feridas, quando uma fábrica da Union Carbide e Bhopal, Índia, despejou um gás mortal sobre a cidade.

Assim, vamos tratar das consequências humanas oriundas do fracasso em re- frear os excessos do poder empresarial. Citaremos, além dos convencionais crimes de colarinho branco, peculato, evasão fiscal e fraude, o perfil de outros crimes sérios contra o mercado de petróleo (Exxon e Mobil); o exemplo sério de suborno ocorrido na empresa Lockheed Aircraft Corporation, que resultou em suicídio de seus executivos. O foco primário está em atos de violência empresarial, tais como o ocorrido contra as mulheres na indústria Dalkon Shield; contra as crianças no caso da talidomida; contra os veteranos de guerra no Agente Laranja. Esses apenas nos Estados Unidos.

ALGUNS CASOS DE FRAUDES E CONTABILIDADE CRIATIVA

Algumas empresas fazem uso de práticas contábeis a fim de mascarar seus lucros e gastos. São maneiras de fazer com que os preços de suas ações subam no mercado, que seus orçamentos pareçam estar dentro do esperado, com que seus investidores se sintam mais atraídos, ou mesmo com que seus diretores ganhem bonificações. Tais ações são criminosas e prejudiciais para os negócios, pois documentos são alterados, órgãos do Governo são enganados e acionistas prejudicados.

Outro motivo para se fraudar é com a intenção de se manter as aparências. Isso porque o mundo em que vivemos é ditado pela imagem: quanto melhor parecer a empresa, mais sucesso ela fará. Os clientes e os acionistas levam em conta a marca, as propagandas publicitárias, políticas de incentivo e a ascensão que a companhia apresenta. A empresa parece tão bela e próspera que o público se liga a ela muitas vezes sem questionamentos e sem pesquisar a fundo como funciona a administração da mesma.

A seguir, alguns casos de importantes empresas fraudulentas serão lembrados, explicando o porquê das fraudes e como eram feitas.

A primeira empresa a ser citada é a norte-americana Enron, que por vários anos se destacou como promissora e rentável, sendo reconhecida como uma das maiores empresas de gás natural e eletricidade dos EUA.

“Após perceber que poderia contabilizar os ganhos futuros como receita corrente, a administração da Enron manipulava suas demonstrações inserindo nos balanços receitas inexistentes, aumentando a lucratividade e com isso fazia com que o preço das ações disparasse no mercado financeiro.

A política de bonificar e remunerar os funcionários com as próprias ações da empresa fazia com que essa situação fosse lucrativa para os que possuíam ações da empresa, sobretudo os altos dirigentes, investidores e bancos, que, além de lucrar, compactuavam e sustentavam a fraude.

Para consolidar ainda mais essa situação a Enron necessitava de pareceres favoráveis das suas demonstrações contábeis. Para isso contou com o aval e conivência da conceituada Arthur Andersen, empresa que auditava suas demonstrações há quase 10 anos e lhe prestava consultoria.”

Podemos dizer que a incompatibilidade das duas atividades exercidas pela Arthur Andersen na Enron era conflitante porque, se, por um lado, a auditoria tinha como função verificar as demonstrações financeiras da corporação, de forma isenta e transparente, por outro, a atividade de consultoria está diretamente relacionada à otimização de lucros e processos internos que muitas vezes se distanciam do dever de transparência da auditoria, esse interesse conflitante.

Aliada a uma política de administração inescrupulosa a Arthur Andersen conseguiu ludibriar os investidores, clientes e especuladores que investiam em papéis da empresa na busca de melhores investimentos. (Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6841023/O-caso-Enron>>. Acesso em: 10 dez. 2010.)

Outro método usado pela empresa foi a formação de outras pequenas companhias, usadas para desvio de dívidas e para compra de seus bens em valores supervalorizados, a fim de criar receitas falsas. Um dos motivos para esse caso ter se destacado, foi o fato de empresas de auditoria (como a Arthur Andersen), contadores, instituições financeiras e escritórios de advocacia terem acobertado e participado da fraude. No ano de 2001, a Enron anunciou dívidas superiores a US\$600 milhões de dólares e decretou sua falência alguns meses após. Seus diretores foram julgados e sentenciados à pena de prisão.

WorldCom, empresa de telecomunicações envolvida na indústria da internet e informações, foi uma das empresas que a SEC (Securities and Exchange Commission) investigou por motivo de fraude. No ano de 1999, ocorreu uma diminuição dos lucros, pois as receitas cresciam e os preços das ações decresciam. Para melhorar esse panorama, a WorldCom passou a manipular os resultados de sua contabilidade, isto é, ela declarou seus gastos operacionais como investimentos a longo prazo. Esses métodos utilizados pela WorldCom fizeram com que suas perdas de US\$ 1,3 bilhões de dólares se transformassem em lucros em 2001.

Devido a algumas denúncias, a auditoria começou uma investigação e foi comprovado que a empresa não tinha documentos para comprovar os gastos falsos. Alguns meses depois desse fato, a WorldCom decretou falência. Os agentes envolvidos com as fraudes foram sentenciados à prisão, sendo que alguns deles conseguiram absolvição na apelação.

No ano de 2001, a Dynergy, empresa de gás natural de Houston, foi acusada de fraude e conspiração. A SEC, após investigação, detectou que a empresa criava a ilusão de grande atividade econômica, enquanto, na realidade, se tratava de transações que não saíam do papel. De tal maneira, a Dynergy inflou o fluxo de seu caixa, aumentando seus lucros. Três de seus ex-contadores foram acusados e penalizados.

Diferentemente dos outros casos estudados, tem-se a Tyco, uma empresa que trabalhava com um extenso mercado, variando de fornecedor de componentes elétricos e eletrônicos a desenhista e produtor de sistemas de telecomunicações submarinos. Nessa empresa, três de seus diretores foram acusados de tomar empréstimos (alguns de um programa “Empréstimo Chave de Empregados”) com juros muito baixos, sendo que entre eles haviam alguns disfarçados de bônus. Além disso, eles davam a si mesmos lucros livres e usavam recursos da empresa em despesas extravagantes. Tais atos foram realizados de maneira oculta, sem aprovação da Tyco.

Esta, por sua vez, não recebia de volta o que emprestava, já que seus executivos eram por vezes “perdoados” pelo programa de perdão de dívidas que a empresa possuía. Uma vez descoberta toda a fraude, a SEC denunciou os diretores acusados, os quais foram condenados a prisões e a pagarem multas.

A empresa de comunicação Adelphia é outra que se junta no rol de fraude contábil. Ela falsificava suas demonstrações financeiras, inflando seu caixa e escondendo suas dívidas. Outro problema apresentado foi que a família Rigas, da qual provinha um dos fundadores da empresa, recolheu empréstimos, de maneira não ortodoxa, de US\$3,1 bilhões de dólares e usou o fundo da Adelphia para gastos pessoais. (Disponível em: <<http://www.sec.gov/news/press/2002-110.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2010.)

ImClone Systems, por sua vez, divulgou que possuía a receita de um remédio contra o câncer, de tal maneira que isso fez com que suas ações ficassem em alta. Porém, a FDA (Food and Drug Administration), um órgão fiscalizador de medicamentos nos Estados Unidos, não havia autorizado o comércio do revolucionário remédio. Um dia antes do anúncio oficial pelo FDA a respeito do remédio, amigos próximos e familiares do executivo-chefe venderam suas ações da ImClone (COUTO e MARINHO, 2009).

Fraudes contábeis não são exclusivas de empresas americanas, mas de todo mundo. Um exemplo é a holandesa Royal Ahold, do ramo de supermercados, que passou a ter problemas devido as suas subsidiárias, as quais tentavam contabilizar os descontos oferecidos pelos fornecedores como receita, transportando-os diretamente para o resultado final. Assim, a empresa anunciou seus rendimentos inflacionados em cerca de US\$ 500 milhões de dólares, utilizando como base os dados passados por suas subsidiárias.

O grupo de telecomunicações Global Crossing, por sua vez, foi investigado por suas práticas contábeis, após ter contraído uma enorme dívida para construir uma rede mundial de fibra óptica. Posteriormente, a empresa pediu concordata.

Outra empresa europeia que se envolveu em fraude contábil, foi Elan, a irlandesa do setor de medicamentos. Nos anos de 2000 e 2001, ela fez declarações de que, devido à venda de drogas e atividades de licenciamento, sua receita inflou, gerando lucro líquido e um fluxo positivo de caixa operacional. Tais alegações fizeram com que os investidores acreditassem nas melhorias dos negócios. Uma vez feita a denúncia da fraude, a SEC fez as devidas investigações e a Elan foi submetida ao pagamento de uma multa de US\$15 milhões de dólares.

A Parmalat, empresa italiana muito conhecida no Brasil, foi outra considerada fraudulenta. Ela fez uso de várias práticas a fim de obter lucros maiores e para conseguir novos créditos junto aos bancos, como, por exemplo, a sobrevalorização de seus bens e o forjamento de resultados elevados. Tal tática permitiu que a empresa conseguisse mais de US\$ 5 bilhões de dólares. Quando a Parmalat não foi capaz de pagar uma parcela da dívida, foi percebido que os números satisfatórios existiam apenas no papel. Feita a denúncia e a investigação, a SEC confirmou também que a empresa havia destruído documentos que revelavam todo o esquema de fraude.

Manipulando receitas e custos, a Merck inflou o fluxo de seu caixa. Isso possibilitou que suas vendas crescessem, uma vez que seus investidores acreditavam na prosperidade da empresa. Estima-se que o seu faturamento aumentou em cerca de US\$ 12,4 bilhões de dólares, graças a essa prática contábil indevida.

Xerox, outra empresa bastante conhecida no Brasil, também foi acusada de fraude. Ela inflou suas receitas por mais de quatro anos em um valor de US\$ 1,9 milhões de dólares, fazendo declarações falsas a respeito dos contratos de serviços e das vendas de equipamentos. A própria empresa, após denúncia, declarou ter registrado US\$ 6,4 bilhões de dólares como receitas de vendas, quando na verdade, mais de 70 % desse valor era referente ao recebimento por aluguel de equipamentos, serviços, receitas financeiras e terceirização de documentos. A manipulação da contabilidade ajudou a companhia a cumprir as previsões de lucros.

Mais um acusado de fraude é o Banco Santos, empresa brasileira que foi investigada por uma comissão diretamente instituída pelo Banco Central do Brasil. O

método usado era o *back to back*, que servia para a lavagem de dinheiro, isto é, era um mecanismo utilizado pelo banco a fim de trazer recursos dos clientes do exterior que queriam omitir a origem do dinheiro e driblar a fiscalização.

Funcionava da seguinte maneira: o cliente depositava seus recursos no Bank of Europe (que tinha uma estreita relação com o Banco Santos), baseado em um paraíso fiscal localizado no Caribe. Em seguida, o banco brasileiro repassava, sob forma de empréstimos, o dinheiro para o cliente.

Na nossa legislação, quando há contribuintes residentes no país, deve-se declarar o patrimônio que se tem no exterior normalmente à Receita Federal, pagando, assim, os devidos impostos. Porém, quando seguido o esquema do Banco Santos, esse pagamento e declaração eram desnecessários, pois os recursos eram repassados para os clientes em forma de empréstimos. Se o dinheiro fosse sacado da maneira ditada pela legislação brasileira, os clientes poderiam chamar atenção da fiscalização para crimes como remessa ilegal de dinheiro para o exterior e sonegação de impostos.

A empresa farmacêutica Bristol-Myers Squibb também foi acusada de usar uma gestão contábil fraudulenta em seus negócios. Ela usou esquemas para inflar suas vendas e lucros, a fim de criar a imagem de que atingia suas metas.

Outro método foi a venda com descontos em larga quantidade de produtos farmacêuticos para seus distribuidores, além da demanda, de maneira que a receita da empresa inflou em até US\$ 1 bilhão de dólares. Os clientes, por sua vez, ficaram com estoques superdimensionados. A SEC, analisando o caso, reconheceu as fraudes e penalizou a Bristol-Myers com um pagamento de US\$ 150 milhões de dólares, além da obrigação da empresa de reparar as empresas que foram prejudicadas. Esse órgão regulador também solicitou a nomeação de um auditor independente para o controle e gestão interna das práticas contábeis efetuadas pela empresa.

A grande repercussão desses escândalos levou os órgãos de fiscalização do mercado de ações a tomarem medidas ou estabelecerem exigências para as companhias abertas, com capital amplamente difundido entre um grande número de pequenos acionistas, no sentido de coibir ações perversas de administradores, capazes de colocar em risco o patrimônio empresarial.

Data dessa época a promulgação da Lei *Sarbanes Oxley*, introduzindo uma série de medidas relacionadas com boas práticas de governança corporativa. Dentre essas medidas estão o reforço nas recomendações para a boa composição dos órgãos de administração das companhias abertas (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria), relações da companhia com as empresas prestadoras de serviços de auditoria externa, normas relativas à maior transparência na divulgação de informações da companhia, exigências das Bolsas de Valores, e outras.

Uma grande preocupação surge entre os estudiosos da administração de empresas com relação à governança corporativa, e novos arranjos surgem no sentido de garantir que os administradores (agentes) passem a considerar que o seu objetivo deve coincidir com o objetivo da empresa, ou seja, a maximização da riqueza dos proprietários da mesma.

Entraram também, na ordem do dia, a busca de soluções privadas destinadas a assegurar que os gestores deem o melhor de seu esforço e identificar mecanismos de incentivos eficazes para alinhar os interesses desses gestores com os interesses da empresa. Também grande ênfase passou a ser dada a discussões relacionadas com as questões de comportamento moral e ético, que devem cercar os atos dos administradores e as formas de institucionalizar padrões de comportamento moral e ético, através dos Códigos de Ética.

A responsabilidade social, e mesmo a responsabilidade ambiental da empresa e o comportamento ético não só de administradores e acionistas, mas de todos os *stakeholders*, no sentido de garantir a sustentabilidade da empresa, é outro tema que entra na ordem do dia no mundo dos negócios.

Além dos códigos de ética e das preocupações com o meio ambiente, condições de trabalho (trabalho escravo, trabalho infantil etc.) passaram a fazer parte das preocupações corporativas, assim como as questões financeiras, mercadológicas, de recursos humanos etc.

A relevância dessas questões entrou também na pauta dos estudiosos do Direito Econômico, que passaram a considerar, com mais atenção, as complexas relações que dão lugar no bojo das empresas e a necessidade das normas jurídicas para resolver os conflitos ali surgidos.

De acordo com a Wikipédia, o **crime do colarinho branco**, no campo da criminologia, foi definido inicialmente pelo criminalista norte-americano Edwin Sutherland como sendo “um crime cometido por uma pessoa respeitável, e de alta posição (*status*) social, no exercício de suas ocupações” .

Sutherland foi o proponente do *Interacionismo simbólico* e acreditava que o comportamento criminoso é aprendido através de relações interpessoais com outros criminosos. Portanto, os *crimes de colarinho branco* se sobrepõem aos *crimes corporativos* graças às oportunidades encontradas, no mundo corporativo, para se cometerem *fraudes, suborno, uso de informações privilegiadas, peculato, crimes informáticos e contrafação*, crimes esses que podem ser mais facilmente perpetrados por funcionários ou empresários engravatados, que usam *colarinho branco*. A expressão “*white collar crimes*” foi usada pela primeira vez em 1940 por Edwin Sutherland durante um discurso na *American Sociological Association*.

No Brasil esse termo define o ato delituoso cometido por uma pessoa de elevada respeitabilidade e posição socioeconômica e, muitas vezes, representa um abuso de confiança. Refere-se a um tipo de crime de difícil enquadramento em uma qualificação jurídica precisa. Em geral, é cometido sem violência, em situações comerciais, com considerável ganho financeiro. Os autores se utilizam de métodos sofisticados e de transações complexas, o que dificulta muito sua percepção e investigação. Foi definido pela Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986 e na Lei nº 9.613 de 3 de março de 1998.

Dois características são marcantes nos chamados “crimes do colarinho branco”: a privilegiada posição social do autor e a estreita relação da atividade criminosa com sua profissão. Alguns casos ficaram famosos no Brasil, entre eles, o do banqueiro Salvatore Cacciola, responsável pelo escândalo do Banco Marka, do qual era controlador, e que fugiu para a Itália, seu país natal, graças a um *habeas corpus* concedido pelo ministro Marco Aurélio de Mello, do STF.

Outro caso é o do empresário Pedro Paulo de Souza, ex-proprietário da falida construtora Encol que quebrou, deixando 45 mil mutuários sem casa.

A Operação Satiagraha, da Polícia Federal, objetivou combater crimes de *colarinho branco*.

A pesquisa mais recente sobre crimes corporativos mostrou que um terço de 3 mil empresas de 54 países foi vítima de pelo menos um crime no ano passado.

Os três tipos mais comuns de crimes são furto, fraude contábil e corrupção. A fraude é o que mais cresce porque mistura oportunidade e incentivos.

O mundo está se afogando em fraudes corporativas e o problema parece ser mais grave nos países mais ricos, aqueles que supostamente contam com um “governo responsável” ou governança corporativa.

Os governos dos países pobres, provavelmente, aceitam mais subornos e cometem mais crimes, mas é nos países ricos – anfitriões das empresas multinacionais – que as infrações de maiores proporções são observadas. O dinheiro move montanhas e está corrompendo políticos em todo o mundo.

É difícil que haja um dia em que não venha à tona um novo caso de práticas administrativas questionáveis ou ilegais. Ao longo da última década, todas as firmas de Wall Street pagaram multas significativas por causa de algum episódio de fraude contábil, negociatas, fraude com valores mobiliários, operações fraudulentas de investimento e até apropriação indébita por parte de diretores executivos.

Uma grande quadrilha que promovia transações valendo-se de informações privilegiadas está sob julgamento em Nova York e a investigação implicou alguns dos principais nomes do mundo financeiro. Isso ocorre após o pagamento de uma série de multas aplicadas aos maiores bancos de investimento dos Estados Unidos como punição por várias violações relacionadas à negociação de valores mobiliários.

No entanto, o que mais se vê é a impunidade. Dois anos após a maior crise financeira de todos os tempos, abastecida pelo comportamento inescrupuloso apresentado pelos maiores bancos de Wall Street, nem um único comandante de uma instituição financeira foi preso.

Quando as empresas são multadas em decorrência de práticas ilegais, o preço é pago pelos seus acionistas e não por seus diretores executivos.

As multas nunca passam de uma pequena fração do lucro obtido de maneira questionável e, para Wall Street, a implicação disso é que a corrupção se mostra consistentemente lucrativa. Mesmo nos dias de hoje, o *lobby* dos bancos demonstra pouquíssima consideração pelos políticos e pelas autoridades reguladoras.

A corrupção é lucrativa também no âmbito da política americana. O atual governador da Flórida, Rick Scott, foi diretor executivo de uma grande empresa de saúde chamada Columbia/HCA. A empresa foi acusada de fraudar o governo por meio do superfaturamento de reembolsos e acabou se declarando culpada de 14 delitos graves, pagando por eles uma multa de US\$ 1,7 bilhão. A investigação do FBI obrigou Scott a deixar o cargo. Mas, uma década depois de a empresa assumir a culpa, Scott está de volta, desta vez apresentando-se como político republicano defensor do “livre mercado”.

Quando o presidente Barack Obama precisou de alguém capaz de ajudar no resgate da indústria automobilística americana, ele se voltou para Steven Rattner, conhecida figura de Wall Street, apesar de saber que ele era investigado por oferecer propinas a funcionários do governo. Depois de concluir seu trabalho para a Casa Branca, Rattner concordou em pagar uma multa de alguns milhões de dólares e, com isso, encerrar o caso.

Mas que motivo teríamos para nos ater apenas aos governadores e conselheiros presidenciais? O ex-vice-presidente Dick Cheney chegou à Casa Branca depois de trabalhar como diretor executivo da Halliburton. Durante o período em que Cheney esteve à frente da empresa, a Halliburton envolveu-se na oferta de propinas ilegais a funcionários do governo nigeriano.

Quando o governo da Nigéria acusou a Halliburton de suborno, a empresa preferiu chegar a um acordo fora dos tribunais, pagando uma multa de US\$ 35 milhões. É claro que Cheney não sofreu nenhum tipo de consequência. A notícia quase não encontrou espaço na mídia americana.

A impunidade tornou-se um fenômeno generalizado – com efeito, a maioria dos crimes corporativos ocorre sem chamar atenção. Os poucos casos que são notados costumam acabar em algum tipo de repreensão formal e a empresa – leia-se, os acionistas – recebe uma modesta multa.

No alto escalão dessas empresas, os verdadeiros culpados não têm com o que se preocupar. Mesmo quando as companhias recebem multas consideráveis, seus diretores executivos permanecem no cargo. Os acionistas, de tão numerosos, veem-se em uma situação de impotência diante dos administradores.

A explosão da corrupção – nos EUA, na Europa, na China, Índia, África, Brasil e outros países – traz um conjunto de perguntas desafiadoras a respeito de suas causas e de como ela poderia ser controlada agora que atingiu proporções epidêmicas. A corrupção corporativa fugiu ao controle por dois motivos principais.

Primeiro, as grandes empresas são agora multinacionais, enquanto os governos permanecem presos ao âmbito nacional. As grandes corporações contam com tamanho poder financeiro que os governos têm medo de enfrentá-las.

Segundo, as empresas são as principais financiadoras das campanhas políticas em países como os EUA, onde os próprios políticos, muitas vezes, estão entre os sócios delas, sendo, no mínimo, discretamente beneficiados pelos lucros corporativos. Cerca de metade dos congressistas americanos é composta por milionários e muitos deles mantêm laços com empresas antes mesmo de chegarem ao Congresso.

Como resultado, os políticos, com frequência, ignoram as situações em que o comportamento corporativo ultrapassa os limites. Mesmo que os congressistas tentassem fazer cumprir a lei, as empresas têm exércitos de advogados que tentam antecipar sua próxima jogada. O resultado é uma cultura da impunidade, com base na expectativa – amplamente confirmada – de que o crime compensa.

Levando-se em consideração a proximidade entre o dinheiro, o poder e a lei, o combate ao crime corporativo será uma luta árdua. Felizmente, o alcance e a rapidez das redes de troca de informações dos tempos atuais podem atuar como uma espécie de desinfetante ou como um fator de dissuasão.

A corrupção prospera nas sombras, mas, hoje em dia, um volume cada vez maior de informações vem à luz por meio de *e-mails* e de *blogs*, além do *Facebook*, do *Twitter* e de outras redes sociais. Precisaremos também de um novo tipo de político, na vanguarda de um outro tipo de campanha, que tenha como base a mídia *online* gratuita em lugar da mídia paga. Quando os políticos puderem se emancipar das doações corporativas, eles recuperarão sua capacidade de controlar os abusos corporativos.

Além disso, precisaremos iluminar os cantos mais sombrios das finanças internacionais, em especial lugares como as Ilhas Cayman e os bancos suíços mais suspeitos. Os casos de evasão fiscal, oferta de subornos, remessa ilegal de fundos, propinas e outras transações passam por essas contas. A riqueza, o poder e a ilegalidade

possibilitados por esse sistema oculto têm agora dimensões tão vastas que chegam a ameaçar a legitimidade da economia global, especialmente no momento em que a desigualdade de renda e os déficits orçamentários atingem níveis sem precedentes, graças à incapacidade política – e, em alguns casos, até mesmo operacional – dos governos de obrigar os mais ricos a pagar impostos.

Assim, da próxima vez em que souber de um escândalo de corrupção na África ou em alguma outra região empobrecida, pergunte-se onde a fraude se originou e quem seriam os corruptores responsáveis. Os EUA e os demais países “avançados” não deveriam apontar o dedo acusador para os países mais pobres, pois os responsáveis pelos problemas costumam ser as mais poderosas empresas multinacionais.

REFERÊNCIAS

BALLONE, Geraldo; NETO, José Eurico Pereira; ORTOLANI, Ida Vani. **Da emoção à lesão**: um guia de Medicina Psicossomática. Editora Manole, 2001.

COUTO, Babette; MARINHO, Rhoger. **Contabilidade Criativa X Lei Sarbanes-Oxley**: um enfoque sobre a credibilidade da auditoria. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, v.38, n.177, (jun. 2009), p.64-75.

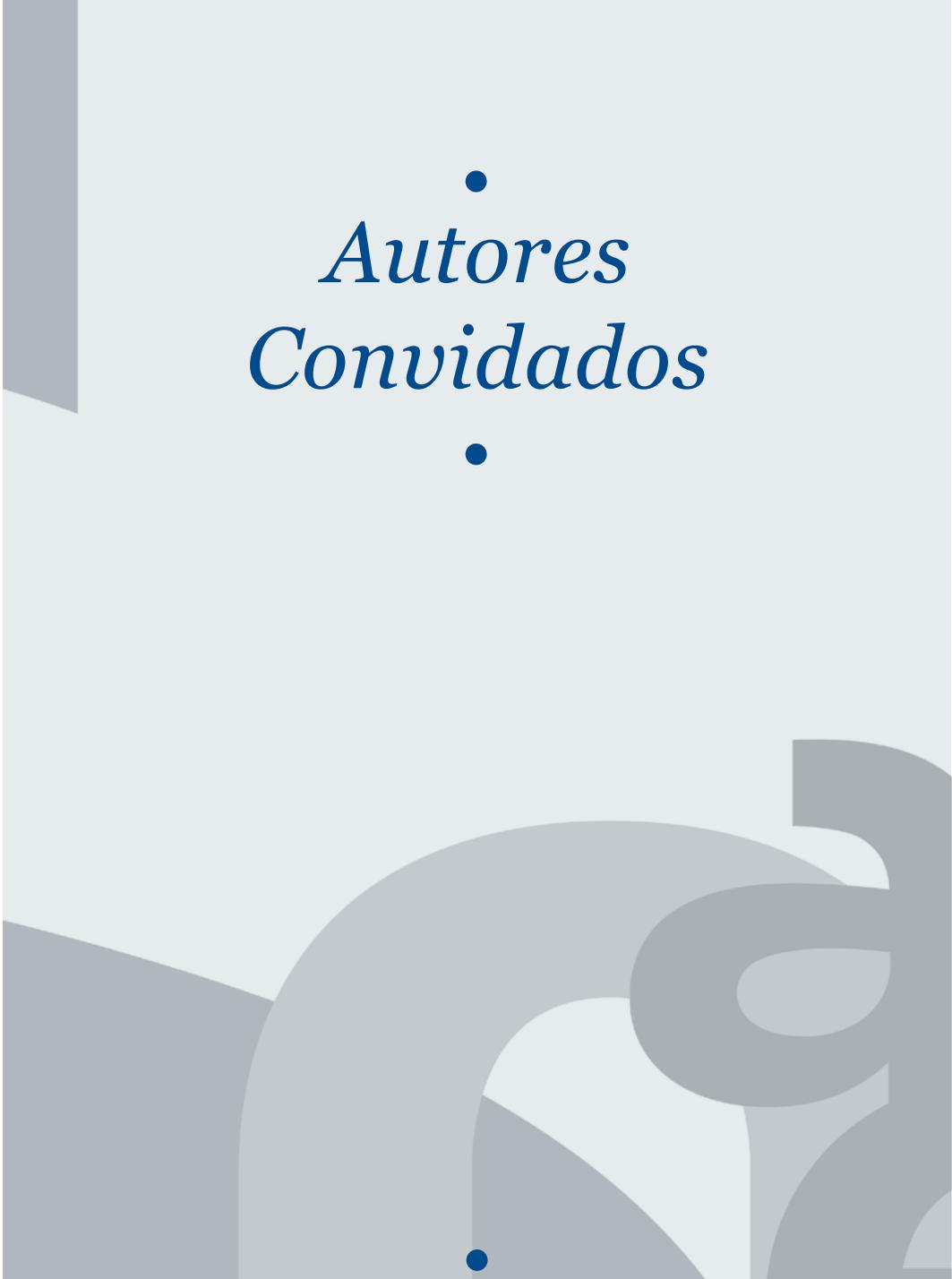
Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6841023/O-caso-Enron>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

Disponível em: <<http://www.sec.gov/news/press/2002-110.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

•
Autores
Convidados

•

•



Uma Análise do Poder Confiscatório do Governo Estadual: ST MVA x Preço Sugerido na Indústria do Sorvete

Carolina da Cruz Cardoso de Oliveira / Antônio Basílio Soares / Eduardo Duarte Aguiar
/ Gláucia Magalhães Dolabela / Luciana Valéria Vitoriano / Otília Maria Vitoriano

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o poder confiscatório do Estado quando da imposição de Margem de Valor Agregado (MVA) para apuração da Base de Cálculo da substituição tributária, sobrepondo ao preço final a consumidor sugerido pela Indústria de Sorvetes e seus reflexos financeiros. O estudo está embasado na pesquisa do tipo exploratório-descritiva e o referencial teórico aborda as questões teóricas da substituição tributária, efeito confiscatório, preço de venda, margem de valor agregado. Para tal análise, foi elaborado um estudo de caso em uma Indústria de Sorvetes, com 19 anos de atuação no mercado. Baseou-se na legislação pertinente à Substituição Tributária e no Princípio do Não Confisco. A análise dos resultados revelou que a aplicação do decreto imposto pelo governo estadual eleva muito o custo do produto “*Sunday Light*”, inviabiliza sua operação no mercado, caracterizando assim o efeito confiscatório.

Palavras-chave: Substituição Tributária, Poder Confiscatório, Limites ao Poder de Tributar.

Antônio Basílio Soares
Carolina da Cruz C. de Oliveira
Eduardo Duarte Aguiar

Gláucia Magalhães Dolabela
Luciana Valéria Vitoriano
Otília Maria Vitoriano

Faculdade Novos Horizontes

Publicações Faculdade SENAC Minas

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal garante aos contribuintes uma proteção ao seu patrimônio quando impõe ao Estado uma limitação em seu poder de tributar. Inexistindo restrição clara e evidente do que venha a ser confisco, é trivial o acometimento pungente do Poder Público sobre o patrimônio do contribuinte, sendo objeto de estudo de caso concreto, especificamente as relações de consumo.

Para que o processo de tributação venha a ser acatado confiscatório é necessário que o Estado tenha agido de forma desenfreada, desconsiderando a capacidade econômica do contribuinte e obtendo, com o total de suas arrecadações, capital que na verdade, não existe. Nesse caso, o Poder Confiscatório se torna evidente quando o fisco impõe como base de cálculo do ICMS substituição tributária, um percentual de valor agregado, objeto de arrecadação, em detrimento à formação do preço final sugerido ao consumidor, levantado pelo próprio industrial, tornando explícita a ganância de arrecadação.

A modalidade de tributação da substituição tributária consiste na fixação de um preço de venda estabelecido pela legislação tributária (intitulada de base de cálculo da substituição tributária, supostamente, equivalente ao preço final do produto ao consumidor final), que serve como base para o recolhimento antecipado do ICMS – Substituição Tributária –, já na primeira fase de circulação da mercadoria, preliminarmente recaindo sobre as indústrias, que são chamadas como “substitutos tributários”. Ao vender o produto para a próxima fase da cadeia comercial, além de recolher o ICMS que lhe cabe (operação própria), a indústria deverá recolher também ao Estado de destino das mercadorias o ICMS referente às operações futuras até o consumidor final.

Inúmeras mercadorias são lançadas no âmbito da substituição tributária, por meio do Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz), através de acordos entre os Estados e, em determinadas situações, o próprio Estado institui a regra, vigente exclusivamente para as suas operações internas.

Se por um lado figura o ente arrecadador, impondo uma sistemática de tributação antecipada, através da formação de uma Base de Cálculo arbitrada, por meio da média ponderada de preços, coletados por meio de instrumentos comparativos de

preços, usualmente praticados no mercado, obtidos por levantamento, ainda que por amostragem ou através de informações e outros elementos fornecidos por entidades representativas dos respectivos setores, intitulada Margem de Valor Agregado (MVA), por outro, no ambiente organizacional, encontra-se a empresa, que fixa seus preços, diga-se base de cálculo, considerando, além dos fatores básicos para composição do seu preço de venda, suas particularidades. Alguns setores possuem característica sazonal, que provoca oscilações e redução de preços em determinados períodos. Na prática, tal característica é ignorada pelo legislador ao fixar as bases de cálculo por substituição tributária.

As empresas sujeitas ao regime de substituição tributária, que precisam reduzir os preços efetivos de venda dos seus produtos, de acordo com a demanda de mercado, com intuito de torná-los mais competitivos, comparativamente aos valores fixados pela legislação tributária, têm toda a sua estrutura financeira comprometida pela sistemática da tributação, tanto na composição do seu custo quanto nos efeitos financeiros decorrentes da antecipação de pagamento do imposto a título de substituição tributária. Diante dessa realidade, elaborou-se o seguinte questionamento: **É inconstitucional a aplicabilidade do Decreto 45.747 de 29/09/2011, especificamente no produto sorvete “Sunday Light!”, frente ao princípio do não confisco?**

Os critérios de fixação da base de cálculo da substituição tributária têm por objetivo prever o preço final da mercadoria ao consumidor final. Para tanto, são utilizadas algumas regras de fixação de base de cálculo que variam de produto a produto e cujas regras gerais estão determinadas no Artigo 8º da Lei Complementar 87/1996, regulamentada em Minas Gerais pelo Decreto 43.080/02.

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, busca-se como objetivo geral do estudo analisar o impacto na indústria de sorvete no produto *Sunday Light* quanto à imposição do governo estadual, que através de decretos institui mecanismos para arrecadar mais impostos. E para atender ao objetivo proposto, constituem-se os seguintes objetivos específicos: (i) Investigar o impacto no preço de venda do produto sorvete *Sunday Light* com a aplicabilidade da Margem de Valor Agregado; (ii) Explicar como o estado estabelece o preço final dos produtos e como institui esses mecanismos; (iii) Identificar o impacto no preço de venda do produto sorvete

com a aplicabilidade do preço de venda ao consumidor; (iv) Entender o processo de tributação pelo ICMS substituição tributária.

Nesse contexto, a justificativa encontrada para a realização desta pesquisa pode ser argumentada sob três critérios: relevância, viabilidade e polêmica.

A relevância do tema pode ser confirmada em termos científicos, pois direciona os empresários do ramo para o entendimento do processo da substituição tributária, seus reflexos na formação do preço de venda de seus produtos e sua interferência na sustentabilidade do negócio.

O presente estudo é viável, pois não foi necessário nenhum desembolso para a realização da pesquisa, tendo em vista que as informações foram colhidas com a indústria de sorvetes.

No que diz a respeito à polêmica, esta pesquisa revela muitas especificidades do produto analisado que precisa ser considerado pelo fisco estadual ao implantar as legislações específicas para os industriais de produtos em geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Muitas questões trazem o conceito de Margem de Valor Agregado (MVA), que se resume basicamente, em um percentual, determinado pelo fisco, que incidirá sobre o valor de compra, acrescido dos respectivos encargos, de determinada mercadoria que esteja no âmbito da substituição tributária. Tal valor é considerado como o valor final de venda da mercadoria na cadeia econômica. Assim, se o adquirente comprar a mercadoria por R\$ 1.000,00 e o percentual de MVA definido for de 20%, aplica-se este percentual sobre o valor da compra e estima-se que a mercadoria seja vendida por $R\$ 1.000,00 + (R\$ 1.000,00 \times 20\%) = R\$ 1.200,00$. A MVA é estabelecida em conformidade ao § 4º do artigo 8º da Lei Complementar 87/96:

§ 4º A margem a que se refere a alínea c do inciso II do caput será estabelecida com base em preços usualmente praticados no mercado considerado, obtidos por levantamento, ainda que por amostragem ou

através de informações e outros elementos fornecidos por entidades representativas dos respectivos setores, adotando-se a média ponderada dos preços coletados, devendo os critérios para sua fixação ser previstos em lei.

Especificamente, nas operações com sorvetes no estado de Minas Gerais, de acordo com o § 3º do artigo 8º da Lei 87/96, que determina que, “existindo preço final ao consumidor sugerido pelo fabricante ou importador, poderá a lei estabelecer como base de cálculo este preço”; concomitante com item 2, alínea b, inciso 1 do art. 19 do RICMS/MG.

Segundo o artigo 19 do RICMS Anexo XV, a base de cálculo do imposto para fins de substituição tributária é:

I - em relação às operações subsequentes:

a) tratando-se de mercadoria cujo preço final a consumidor, único ou máximo, seja fixado por órgão público competente, o preço estabelecido;

b) tratando-se de mercadoria que não tenha seu preço fixado por órgão público competente, observada a ordem:

1. o preço médio ponderado a consumidor final (PMPF) divulgado em portaria da Superintendência de Tributação;

2. o preço final a consumidor sugerido ou divulgado pelo industrial, pelo importador ou por entidade representativa dos respectivos segmentos econômicos aprovado em portaria da Superintendência de Tributação; ou

3. o preço praticado pelo remetente acrescido dos valores correspondentes a descontos concedidos, inclusive o incondicional, frete, seguro, impostos, contribuições, royalties relativos a franquias e de outros encargos transferíveis ou cobrados do destinatário, ainda que por terceiros, adicionado da parcela resultante da aplicação sobre o referido montante do percentual de margem de valor agregado (MVA) estabelecido para a mercadoria na Parte 2 deste Anexo e observado o disposto nos §§ 5º a 8º deste artigo; [...]

Portanto, de acordo com os dispositivos legais, acima mencionados, a fixação da base de cálculo da substituição tributária, deve seguir, criteriosamente, a sequência das opções: primeiramente, se existir preço tabelado para a mercadoria, este servirá de base de cálculo; segunda opção, se existir o preço médio ponderado a consumidor,

fixado em portaria, este servirá de base de cálculo; terceira opção: se existir preço final ao consumidor sugerido pelo fabricante da mercadoria, este servirá de base de cálculo; e, por fim, não existindo, preço tabelado ou sugerido pelo fabricante, a base de cálculo será composta pelo valor da operação acrescida do respectivo MVA.

Contudo, o ente arrecadador do Estado de Minas Gerais, alterou o RICMS, instituindo por meio do Decreto 45.747, de 29/09/2011, a obrigatoriedade da adoção do MVA de 70% (setenta por cento), correspondente à mercadoria denominada ‘sorvete’, na hipótese em que o valor da operação própria do industrial de sorvete (remetente) seja igual ou superior a 80% (oitenta por cento) do seu preço final sugerido a consumidor. Ou seja, mesmo utilizando da prerrogativa, que a própria lei lhe confere, de trabalhar na formação do seu preço de venda e sugerir o seu preço final a consumidor, o industrial de sorvete passou a ter que rever toda a composição do seu custo como forma a atender a nova legislação e minimizar os impactos financeiros e comerciais, consequência desta nova imposição fiscal.

Prescreve o artigo 150, IV, da Constituição Federal de 1988: “sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: [...] IV- utilizar tributo com efeito de confisco”.

O conceito de tributo vem estipulado no Código Tributário Nacional, que em seu artigo 3º versa que, “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Já o termo confisco, ou confiscação, significa, de acordo com o Vocabulário Jurídico, de Plácido e Silva (1982, p. 505), “vocábulo que se deriva do latim *confiscare*, tendo o sentido de ato pelo qual se apreendem e se adjudicam ao fisco bens pertencentes a outrem, por ato administrativo ou por sentença judiciária, fundados em lei”.

Analisando os conceitos acima expostos, verificamos o princípio do não confisco, que na verdade é uma norma imposta ao Estado para impedir sua liberdade absoluta da vontade de instituir tributos, determinando limites para a ação estatal.

No entendimento de Horvath (2002, pág. 49), a noção de tributo exorbitante não envolve apenas aqueles tributos que possam produzir efeito confiscatório, mas toda a tributação que comprometa de forma abusiva a renda e o patrimônio do

contribuinte, ou lhe iniba o consumo. Em sua obra, questiona se a forma de aferição da confiscatoriedade deve dar-se em determinado tributo ou em relação a toda carga tributária.

A Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 2010/DF, requerida pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), julgada em 13.06.02, esclarece que o efeito confiscatório do tributo deve ser avaliado em função do sistema, isto é, de toda a carga tributária, levando em conta a capacidade econômica do contribuinte para suportar e sofrer a incidência da totalidade de tributos que ele deverá pagar, dentro de determinado período, à mesma entidade estatal.

Portanto, para que o sistema de tributação venha a ser considerado confiscatório, é necessário que o Estado tenha agido de forma excessiva, desconsiderando a capacidade econômica do contribuinte e atingindo, com o total de suas arrecadações, haveres inexistentes.

Como a Constituição Federal não criou nenhum parâmetro quantitativo pelo qual se possa aferir se o *quantum* pago a título de tributo tem efeito confiscatório, é muito difícil identificar se um tributo originou o efeito de confisco, ou, especificamente, se o sistema da substituição tributária produziu uma natureza confiscatória.

3. METODOLOGIA

Segundo Andrade (1998, p. 111), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. O tipo de pesquisa utilizado para este estudo é considerado como pesquisa descritiva.

Na primeira etapa, a pesquisa terá como foco a utilização de dados secundários, através de revisão bibliográfica, de modo a aprofundar o entendimento das questões relativas à metodologia de tributação ICMS Substituição tributária e seus efeitos. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55) *apud* Beuren (2006, p.86) definem a pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pes-

quisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Na etapa seguinte, foram feitas uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa. A pesquisa qualitativa tem o propósito de expor características da empresa analisada, bem como o cenário que ela está inserida, estabelecendo correlações entre variáveis, definindo assim sua natureza; e a pesquisa quantitativa busca o levantamento de dados do custo da indústria de sorvetes referente ao produto “*Sunday Light*”.

Nesta etapa, o trabalho foi feito através do levantamento de dados primários, verificando o impacto do cálculo da margem de Valor Agregado imposta pelo decreto no custo do sorvete e na arrecadação de impostos comparando-se com a tabela do preço final ao consumidor final. Esta fase teve como objetivo verificar se haverá aumento na arrecadação de impostos através do ICMS ST com a implantação do decreto.

Por fim, foi feita uma análise do impacto do aumento do custo do produto para a indústria de sorvete ao convergir para o decreto imposto pelo governo estadual.

4. RESULTADO DA PESQUISA

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa SORVETES NOVOS HORIZONTES é uma Empresa de Pequeno Porte, optante pelo SIMPLES NACIONAL, de cunho familiar, que tem como atividade econômica a Industrialização e Comercialização de Sorvetes. Foi inaugurada em 23/06/1992 com abertura de sua sede em Sete Lagoas (MG), tendo o proprietário uma perspectiva de inserir sua marca, Sorvetes Novos Horizontes, em sua cidade natal, atendendo a uma necessidade do mercado, que era deficitária naquela época, haja vista o crescimento exponencial do setor sorveteiro no mercado nacional. Uma característica marcante e imperiosa da atividade, desde o início, foi a industrialização e a própria comercialização do sorvete, direcionada, primeiramente, para o consumo individual, em que eram concentrados todos os esforços em detalhes característicos do consumidor local, tais como: preferência de sabores e diversificação de produtos.

A produção artesanal, muito tímida, era apresentada em pequenas porções e unidades. Distribuída no varejo através de carrinhos de picolés, característica peculiar da região, que circulavam pelos bairros e principalmente pelo centro da cidade, serviam, além de pontos de venda, como um grande meio de divulgação da nova marca. O produto também era distribuído em festas particulares, escolares e religiosas, onde havia grande concentração de número de pessoas.

A meta era aumentar as vendas e a participação no mercado. Pressupunha-se que mais vendas significariam mais dinheiro em caixa e mais lucros. Embora não possuísse conhecimento em gestão empresarial, o proprietário sempre teve a preocupação de conduzir seu negócio focado na qualidade de seus produtos. Para isso, sempre procurou acompanhar as tendências de mercado do setor sorveteiro, participando de feiras, convenções e exposições, além de se ingressar em órgãos representativos da classe, a fim de alinhar-se aos seus concorrentes.

O conhecimento e a informação adquiridos na atividade de fabricação de sorvetes e o aperfeiçoamento constante na qualidade do seu produto resultaram no crescimento gradativo do negócio, surgindo então a necessidade imperiosa de ampliar suas instalações.

Em 08/02/1999, a empresa abriu sua filial, com sede própria, também na cidade de Sete Lagoas (MG), para onde foi transferida a fábrica. Com a compra de novo maquinário, adquirido por meio de financiamento junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), e conseqüentemente da capacidade produtiva, foi necessário ampliar seus pontos de vendas surgindo a partir daí a ideia de oferecer seus produtos em estabelecimentos comerciais que tomariam o lugar dos carrinhos de picolés ambulantes. O ponto de venda foi uma das estratégias utilizadas para testar novos produtos antes de serem levados para outros mercados consumidores.

A ideia de estabelecer parcerias com pequenos estabelecimentos comerciais, oferecendo *freezers* em comodato para armazenamento de seus produtos, contribuiu para que a produção crescesse exponencialmente. Ficava acordado entre os estabelecimentos que a fábrica disponibilizaria os *freezers* sem nenhum custo de manutenção para o estabelecimento comercial e este ficaria responsável pela compra e revenda dos produtos.

Com a nova estruturação do parque industrial, com processos de elaboração automatizados, com máquinas contínuas que permitem manejar maiores volumes e diversificar a produção, a empresa passou a atuar também em outro mercado, o de consumo em casa, cuja demanda está concentrada em sorvetes envasados em embalagens de diversos tamanhos, e nas sobremesas, tipo: tortas e bolos de sorvete. Isso permitiu a ampliação da carteira de clientes, incluindo agora, padarias, mercearias, supermercados e eventos voltados para o segmento familiar.

As características essenciais da empresa, de sempre respeitar o perfil e o paladar do seu cliente, com intuito de fidelizá-lo, e de acompanhar as fortes tendências do setor sorveteiro, permitiu uma produção de excelente qualidade e de ótima aceitação no mercado. Isso permitiu estabelecer-se como meta para o ano de 2011 um faturamento na casa de um milhão de reais e 500 pontos de venda.

De acordo com a cartilha “Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Sorvete de Minas Gerais” (FIEMG, 2008), o Brasil possui cerca de 5.000 indústrias de sorvete, sendo em sua grande maioria micro e pequenas empresas. O maior parque industrial está localizado no sudeste do país, representando 41% do total da indústria, e cerca de 45% de toda a mão de obra industrial do setor. Como este é um produto de consumo quase sazonal, sua produção aumenta em 40% nos meses de verão.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (ABIS), em 2010 o setor faturou cerca de US\$ 1.939 milhões de dólares com constante investimento no setor, principalmente com o grande volume de investimento feito pelas maiores empresas do ramo, como Kibon e Nestlé.

A indústria do sorvete é uma atividade econômica de importância para o estado de Minas Gerais. De acordo com as estatísticas do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), o Estado possui o segundo maior parque industrial, ficando somente atrás de São Paulo. Minas Gerais reúne 852 estabelecimentos. No total, esse conjunto de empresas gerou 2.090 empregos diretos e estima-se que o setor indiretamente gere seis mil empregos.

A produção de sorvete é pulverizada por todo o estado de Minas Gerais e a produção destina-se em grande parte ao mercado interno. Os principais canais de comercialização são as vendas em sorveterias próprias (26,4%), em sorveterias no geral

(12,4%) e em pontos de vendas trabalhados (17,5%), a exemplo: barzinhos, lanchonetes, padarias, escolas, entre outros. Há uma relevante concentração de empresas do setor na região central, com 37% do total. Destas, a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) é responsável por 23,5%, com destaque para a capital mineira, com mais de 70 fábricas. Em segundo lugar, vêm os municípios de Montes Claros, com 21 empresas, e de Contagem, Uberaba, Sete Lagoas, Patos de Minas e Uberlândia, com até 19 empresas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A empresa analisada possui o regime de tributação no âmbito estadual, o regime da Substituição Tributária, que é um instituto jurídico, que atribui para determinado contribuinte a responsabilidade pelo recolhimento do ICMS relativo a fato gerador praticado por terceiro, além do ICMS das suas operações próprias, nos termos do Convênio, Protocolo ou Decreto Estadual.

Verifica-se que, de acordo com os dados levantados pela indústria de sorvetes referente ao preço de custo do produto “Sorvete *Sunday Light*”, o preço de venda praticado pelo industrial aplicado uma margem de 40% é de R\$ 2,55, conforme planilha demonstrada abaixo, o que correspondente a 80,85% do preço final sugerido a consumidor (R\$ 3,15) determinado pela legislação vigente.

Planilha de Custo – Sorvete <i>Light</i>				
Custo Variável	Unidade	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Base neutra <i>Light</i>	Gr	7,50	28,48	213,60
Leite em pó	gr	12,000	9,50	114,00
Gordura	Gr	2,000	4,37	8,74
Água	Lt	50	0,03	1,50
Emustab	Gr	1,140	8,98	10,24
Xarope <i>light</i>	Ml	0,900	20,00	18,00
Adesivo	Und	150	0,06	9,45
Chocolate <i>light</i>	Gr	0,096	35,88	3,44
Chocolate <i>light</i>	Gr	0,096	35,88	3,44
Embalagem mini <i>sundae</i>	170ml	935	,10	93,50

Emustab	Gr	8,98	1,14	10,24
Sub Total				486,15
Custo Fixo				1.215,20
Sub Total Custo de Produção				1.701,35
Qte produzida	Ml	159.000	0,0107	1.701,35
Transformação				
Mini <i>sundae</i> 170ml	Und	935	1,81906	1.700,82
Margem	40%		0,7276	
Preço de venda		935	2,5467	2.568,24

Preço sugerido ao consumidor - margem 24%	3,15
--	-------------

Planilha 1: Custo do Sorvete Light

Em atendimento à nova regra de fixação da base de cálculo ST, considerando que o preço praticado pelo industrial é maior que 80% do preço final sugerido a consumidor, para a mercadoria Sorvete *Sunday Light*, para cálculo da substituição tributária, deve-se considerar o cálculo pelo MVA de 70%. Ou seja: o industrial deve apurar e recolher o ICMS, substituição tributária pelo MVA estabelecido no decreto o que, nesse caso, reduz a margem do produto consideravelmente se o contribuinte arcar com essa diferença e trabalhar com negociações comerciais a título de desconto.

Variação do preço de venda X preço sugerido			
Produto	Preço venda	Preço sugerido	▲ %
Sorvete <i>Sunday Light</i>	2,5467	3,15	80,85

Planilha 2: Variação percentual dos valores de preço de venda x preço sugerido

O cálculo da substituição tributária com base no MVA de 70%, em atendimento ao artigo 52-A da Parte 1 do Anexo XV do RICMS/02, gera um débito de imposto de 0,77, sendo que, pelo preço sugerido, o imposto devido é 0,567, que implica em uma diferença de apuração do ICMS ST no valor de R\$0,21 por produto, equivalente a uma variação percentual de 292% de arrecadação, haja vista o valor do ICMS ST calculado sobre o preço final sugerido ao consumidor corresponder a R\$0,11 e sobre o MVA corresponder a R\$0,31, conforme demonstrado abaixo:

Comparativo MVA X Preço Sugerido		
Produto	MVA 70%	Preço Sugerido
Sorvete <i>Sunday Light</i>	4,33	3,15
	18%	18%
	0,7794	0,567
	Diferença	0,2124

Planilha 3: Comparativo de valores (MVA x Preço Sugerido)

Produto	Valor Produto	Alíq.	ICMS	Preço Sugerido	Alíq.	ICMS	ICMS ST
Sorvete <i>Sunday Light</i>	2,5467	18%	0,4584	3,15	18%	0,5670	0,1086

Planilha 4: Cálculo do ICMS ST pelo preço final sugerido a consumidor

Produto	Valor Produto	Alíq.	ICMS	MVA 70%	Alíq.	ICMS	ICMS ST
Sorvete <i>Sunday Light</i>	2,5467	18%	0,4584	4,33	18%	0,78	0,32

Planilha 5: Cálculo do ICMS ST pelo MVA 70%

Sendo assim, o preço final do produto fica muito alto, inviabilizando sua operação no mercado. Isso ocorre porque, além das particularidades para a produção do Sorvete *Sunday Light*, eleva-se também o custo de fabricação exponencialmente para o industrial, devido à necessidade de disponibilizar todo o maquinário para a produção exclusiva do produto *light*, além de realizar uma produção inferior à sua capacidade produtiva, devido à baixa rotatividade do produto decorrente de uma tímida demanda, que exige uma pequena produção a fim de minimizar as perdas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de analisar o impacto na indústria de sorvete no produto *Sunday Light* quanto à imposição do governo estadual, que através de decretos institui mecanismos para arrecadar mais impostos, permitiu analisar que aplicar a legislação vigente ao contribuinte de sorvete modalidade *Sunday Light* eleva muito o custo do seu produto para a comercialização.

A aplicação da norma imposta pelo Decreto 45.747 de 29/09/2011, alterando o RICMS/MG, acarreta impactos devassos na situação financeira do industrial, devido ao excessivo aumento do imposto, que, possivelmente será repassado ao consumidor final e/ou revertido em descontos incondicionais para não implicar no desfazimento do negócio, com reflexos negativos na relação comercial com o destinatário, implicando diretamente no seu custo financeiro.

Verifica-se que a imposição do cálculo da substituição tributária pelo MVA, em detrimento ao preço final sugerido pelo fabricante, fica explícita a manobra do fisco para garantir o aumento da arrecadação, sem se importar com as implicações sofridas pelo industrial.

Observa-se que mesmo se reservando ao direito legal de sugerir o preço final ao consumidor para cálculo da substituição tributária, o industrial de sorvete viu-se obrigado a aplicar o MVA de 70% para apuração de referido imposto, na contramão do seu preço final sugerido ao consumidor final, comprometendo diretamente a competitividade do seu produto.

Por fim, conclui-se que a mudança da formação da base de cálculo da substituição tributária, com a imposição da aplicação da MVA, instituída pelo Decreto 45.747, sobrepondo a prerrogativa garantida ao industrial, e pelo RICMS/MG e Lei Complementar 87/96, de sugerir o preço final de venda ao consumidor, alcança um aumento de arrecadação de 292% no produto Sorvete *Sunday Light*, em relação ao preço final sugerido pelo fabricante, o que caracteriza o efeito de confisco, ferindo a proteção constitucional garantida pelo ordenamento jurídico pátrio.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Código Tributário Nacional**. Brasília. Lei nº 5. 172, de 25 de Outubro de 1966, Alterada pela Lei Complementar nº 118 de 09/02/2005. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/codtributnaci/ctn.htm>>. Acesso em: 14 mai. 2012.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_13.07.2010/art_150_.shtm>. Acesso em: 27 mai. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar Nº87, de 13 de Setembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp87.htm>. Acesso em: 11 dez. 2011, 10:25:00.

DE PLÁCIDO E SILVA. **Vocabulário Jurídico**. Volume I, Rio de Janeiro, Editora Forense, 1982. P. 505.

FIEMG / IEL – MG / SINDISORVETE. **Diagnóstico da cadeia produtiva do sorvete de Minas Gerais**: rumo aos desafios; capacitação, nacionalização e cooperação das empresas do setor. Belo Horizonte, MG, 2008. 75 p.

HORVATH, Estevão. **O princípio do não-confisco no direito tributário**. São Paulo, SP, Ed. Dialética, 2002.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA). **Anexo XV da Substituição Tributária**. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/ricms_2002_seco/ane-xoxv2002_2.htm>. Acesso em: 10 dez. 2011.

Empreendedorismo, Estratégia e Inovação: A Importância da Inovação no Mercado de Bens de Luxo

Tiago da Costa Carvalho

RESUMO

Ter sucesso no mercado do Luxo é um grande desafio para as empresas do século XXI. Entender os anseios dos consumidores deste segmento torna-se a missão das empresas que oferecem produtos e serviços sofisticados e o caráter da inovação destes ainda deve ser maior que os produtos convencionais. Para isso, os gestores e empreendedores que atuam nesse segmento, além de compreenderem as necessidades e desejos desse público, precisam constantemente pesquisar as inovações e desenvolver soluções vencedoras para o mercado. O presente artigo não tem por finalidade definir quais as estratégias serão adotadas pelos empreendimentos de luxo, mas sim abrir uma discussão sobre os desafios enfrentados por essas empresas, para atenderem com qualidade os clientes com grau de exigência acima esperado. A pesquisa foi realizada por meio de dados secundários obtidos em revisões bibliográficas, demonstrando a existência de diversas formas pelas quais as empresas deste segmento de bens de luxo buscam inovações para seus processos, produtos e serviços visando uma posição de destaque no segmento.

Tiago da Costa Carvalho

Mestre em Administração, MBA em Gestão Estratégica de Marketing e graduado em Comércio Exterior. Professor do Centro Universitário UNI BH nas disciplinas relacionadas a Marketing e Gestão nos cursos de Pós-graduação e Graduação Tecnológica. Atua como Gerente Corporativo da Assessoria de Inovação do Senac MG. Possui experiência internacional como consultor da Organização das Nações Unidas para Desenvolvimento Industrial (ONU - UNIDO) na criação e implantação do Programa de Formação de Empreendedores em Moçambique (África).

Publicações Faculdade SENAC Minas

ABSTRACT

Succeed in the Luxury market is a big challenge for companies in the XXI century. Understanding the consumer's needs in this market becomes the mission of companies offering sophisticated products and services and the innovation should still be higher than regular products. According this, managers and entrepreneurs who operate in this area as well as understand the needs and desires of this consumers, must often searching for innovations and develop winning solutions to the market. This article is not intended to define what strategies will be adopted by luxury developments, but create a discussion channel about the challenges faced by these enterprises, to reach this consumer with above expected level of demand. The survey was conducted through secondary data obtained from literature reviews, showing many ways that luxury goods seek innovations to its processes, products and services aimed success position in this market.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

O consumo de produtos de luxo tem sido cada vez mais difundido entre os consumidores de alta renda e as marcas e as empresas, conscientes desse avanço, têm desenvolvido estratégias para cada vez mais cativarem esse público. Cabe ao pesquisador identificar o que faz ser tão duradoura essa relação entre consumidor de alta renda x produtos de luxo.

Castarède (2005), o maior especialista e pioneiro no estudo do mercado de luxo, em seu livro *O Luxo – os segredos dos produtos mais desejados do mundo*, afirma que “o luxo está naquilo que é raro e caro, nas coisas ou objetos de valor definido, quase um artigo apenas para contemplação. Para outros, passa a idéia de um supérfluo, elegante, exclusivo e muitas vezes nem mesmo é um objeto, mas um signo, sensação, uma situação de conforto e bem-estar”.

O conceito de luxo pode ser diferente na mente de consumidores inseridos em ambientes semelhantes, ou seja, cada indivíduo o considera de forma distinta.

Para a estilista Coco Chanel, “o luxo não é o oposto da pobreza, é o contrário da vulgaridade”.

Já segundo o especialista em mercado de luxo no Brasil, Ferreirinha (2008), “o luxo no passado, já foi sinônimo de excesso, esnobismo e ostentação. Hoje, significa excelência, excepcionalidade, diferença”.

O grande lance das marcas de luxo, ainda segundo o especialista, é que produtos de luxo devem ser “associados às sensações, ao poder de conquistar pelo emocional, graças às características absolutamente especiais que diferenciam um produto, um serviço, uma empresa e uma marca”.

Por tal motivo não se pode classificar os produtos de luxo apenas pelo preço que têm, apesar de estarem relacionados a um preço diferenciado. Um bem de luxo se relaciona mais ao valor que ele proporciona ao consumidor do que ao preço de “etiqueta” que ele possui.

O certo é que os consumidores da sociedade moderna passaram a consumi-los transformando essa prática em um setor da economia mundial.

De acordo com um estudo realizado por Dubois (1998), professor de *Marketing* do grupo HEC – Hautes Etudes Commerciales – e presidente e fundador da Associação Francesa de *Marketing*, “a noção de qualidade neste mercado de luxo ainda é mais importante no Reino Unido do que em qualquer outro lugar da Europa”.

Em termos de mercados de luxo,

a Alemanha é o país em que o luxo está mais desligado da vida quotidiana. É vivido como um conto de fadas e só é consumido em circunstâncias excepcionais. A Itália é, pelo contrário, o país em que o luxo é mais natural e convivente e que melhor joga com a moda ou mesmo a vanguarda. Na Espanha, o luxo surge mais como fator de diferenciação e é posicionado como indicador de status social. No Japão, as marcas predominam face aos produtos. A referência ao passado, às tradições ancestrais é um

ingrediente essencial de valor. Nos Estados Unidos, a visão é bastante próxima à do Reino Unido, talvez mais pragmática e funcional. E na França há a visão mais complexa, mais conceitual e abstrata. No limite, cada um tem a sua própria definição de luxo. (DUBOIS, 1998).

1.2 - JUSTIFICATIVAS / RELEVÂNCIA

Segundo a MCF CONSULTORIA (2008), o mercado do luxo brasileiro teve grande expansão a partir da década de 90, porém as informações disponíveis sobre este são escassas, fomentadas essencialmente pela percepção e “*felling*” dos profissionais que atuam no segmento.

Academicamente, vê-se importância neste estudo devido ao crescimento mundial do referido mercado, comprovado no campo da Educação com a existência de cursos como Master Business Administration (MBA) em luxo da École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC – França), o Institut Supérieur de Marketing de Luxo, fundado pela organização de luxo *Cartier* e também o curso superior especializado em gerência das indústrias de luxo da Universidade de Marne-le-Vallée e da Sorbonne.

Na educação brasileira, mais especificamente em São Paulo, existem dois cursos especializados nesse tema. Um deles é o Master Business Administration (MBA) em gestão de luxo na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).

Ainda se referindo à fragilidade acadêmica e empírica do tema, de acordo com o livro *Sociedade de Consumo*, de Barbosa (2004), esse segmento de mercado “é extremamente desprovido de fundamentação empírica, além de não existir tradição acadêmica em investir na análise do consumo de luxo e da sociedade que o consome”.

Muitos estudos acadêmicos sobre o tema adotam uma postura defensiva quanto ao consumo de luxo, tomando-o por materialista e negativo frente à realidade de nossa sociedade e com isso tem-se um atraso na compreensão e identificação do mercado desse tipo de produto, dando assim um caráter relevante a este estudo.

1.3 - PROBLEMA DE PESQUISA

Mediante a contextualização e justificativa da presente pesquisa, tem-se como problemática deste estudo a seguinte questão: Quais as estratégias de inovação, sejam nas marcas ou nos produtos, o mercado de bens de luxo realiza?

2 – METODOLOGIA

Mesmo se tratando de um tema escasso em bibliografias, principalmente nacionais, metodologicamente o presente artigo pretende realizar quanto aos fins uma revisão exploratória na bibliografia, sem caráter empírico e conclusivo.

Quanto aos procedimentos de pesquisa serão realizadas duas análises segundo Gil (1991):

- Pesquisa Bibliográfica a partir de material já publicado, como livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet sobre a temática em questão;
- Pesquisa Documental, elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico visto que o tema “a inovação no mercado de bens de luxo” não possui muita ênfase acadêmica.

Portanto, esta revisão literária contribuirá para a obtenção de informações sobre a situação atual do tema e do problema pesquisado, além de conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Curiosamente nos dias de hoje, onde se fala muito em recessão e recuperação econômica, discute-se também sobre o crescimento do consumo e principalmente sobre o consumo de bens de luxo, e para tal estudo, deve-se analisar qual o comportamento dos consumidores desse concorrido segmento.

Segundo as projeções para 2008 da pesquisa Brasil em Foco, realizada pelo Instituto TARGET Marketing (2008), as classes pertencentes ao topo da pirâmide social (A1, A2 e B1) terão um consumo de aproximadamente R\$ 692,3 bilhões, sendo que pelos dados do IBGE (2007) o consumo *per capita* do brasileiro está em torno de R\$ 10.550,00.

Cabe ressaltar que o luxo não é privilégio das sociedades modernas e abastadas. Desde o período Paleolítico, época de nenhum rigor material, “os homens já cultivavam algum tipo de luxo, seja ele o gosto por adornos, tatuagens ou festas” (LIPOVETSKY *apud* BARBOSA, 2004).

Portanto, o luxo faz parte de toda a sociedade de consumo mundial, visto que não está pautado pela necessidade básica, mas pela noção de prazer. Ele desperta a sua própria demanda e é [...]

“... muito hábil em transformar o que antes era considerado sonho numa necessidade. No estágio de consumo em que estamos, onde a qualidade não é mais um diferencial do produto, mas um traço inerente dele, se compete pelo apelo mais original, pela emoção que se desperta nos consumidores - e o luxo é o mestre em seduzir até mesmo quem dizia não precisar dele.” (STEIN, 2008).

Para compreender, no entanto, o mercado de luxo e seus consumidores, é necessário analisar o surgimento da sociedade de consumo e como esta se encontra na atualidade.

3.1 – A SOCIEDADE DE CONSUMO

Sociedade de consumo “pode ser uma referência para denominar a sociedade contemporânea em que vivemos, visto que esta sociedade possui traços marcantes entre consumo, estilo de vida, reprodução social e identidade” (JAMESON, BAUMAN, BRODRILLARD *apud* BARBOSA 2004).

O consumo é um fenômeno essencialmente cultural e a “preocupação dos consumidores em escolher, arranjar, adaptar e expor suas posses e bens de modo a produzir uma afirmação de estilo, demonstra o quanto as práticas de consumo são carregadas de significados culturais” (SCARABOTO *et al* 2006).

No entanto, o consumo de bens de luxo pelo simples fato de valor econômico e de troca racional de mercadorias, não se explica. Deve-se analisar esse ato como algo subjetivo, carregado de valores, ideais e identidade, inerentes à cultura de determinada sociedade.

Esses valores significam que determinados produtos, de simplesmente úteis e funcionais, se tornem bens de relevante representação social, e os mais representativos se inserem no universo dos bens de luxo, assumindo ao mesmo tempo função subjetiva e de prazer.

Existem ainda, muitas formas de análise do consumo na sociedade contemporânea, dentre as quais Barbosa (2004) destaca quatro:

1. Consumo destrói as diferenças significativas entre as pessoas e as sociedades (denominação capitalista);
2. Consumo pode ser considerado como oposto à sociabilidade (visão do mundo essencialmente materialista), ou seja, os indivíduos não possuem relações sociais, havendo preocupação maior com os bens;
3. Consumo é o oposto de autenticidade, isto é, o aumento do consumo faz com que os indivíduos percam suas características autênticas;
4. Consumo produz tipos humanos específicos, induzindo as pessoas a uma competição por status, definindo a sociedade de consumo como mais hedonística que outras anteriores.

Entende-se, portanto, que as sociedades modernas buscam algo além da visão do consumo de produtos por necessidades, já que “não é o valor de uso o que interessa, mas o valor-simbólico” (KARSAKLIAN, 2004).

A partir dessa premissa, o consumo de bens de luxo faz sentido quando analisado num contexto social, pelo qual o comportamento do consumidor tendencia mais para a busca de valores intrínsecos do que simplesmente pela aquisição de bens necessários à sobrevivência.

3.2 – O LUXO

Na sociedade de consumo, segundo Castarède (2005), o termo luxo “nos remete à noção de excesso, apesar de não ser esse o único sentido”.

A definição do termo luxo, no entanto, é muito complexa dada a sua diversidade de características ao longo do tempo.

Baseada na bibliografia sobre o tema busca-se primeiramente a etimologia do termo, que para Allérès (2000), Roux (2005), Castarède (2005) e D’Angelo (2004) se “deriva do latim *luxus* com significado de suntuosidade excessiva, fausto, riqueza, fato de crescer em excesso, ostentação, magnificência, abundância, refinamento”.

Castarède (2005), afirma ainda que “não se pode descartar a derivação do termo luxo indo do latim *lux* (brilho, bom gosto, iluminação, elegância) a *luxuria* (excessivo, raro, extremo), pois há controvérsias”.

Roux (2005), em sua obra *Tempo do Luxo, tempo das marcas*, faz uma crítica aos que consideram que o termo luxo venha do latim *lux* afirmando “que é bonito, mas errôneo utilizá-lo”, pois quanto à palavra *luxúria*, ela a coloca como “derivada da palavra *luxus* que tem significado de exuberância, profusão, luxo, vida mole e voluptuosa”.

“Costuma-se dizer que o luxo é uma necessidade da alma, apesar de não ser um bem necessário, responde aos desejos do homem de beleza e sofisticação, por um lado, e de prazer pessoal, que se traduz no manuseamento dos objetos, por outro” (CAMPUZANO, 2008).

Já D’Angelo (2004) se refere ao luxo “quanto a questão espiritual, através do gosto dos povos primitivos em adornar-se em celebrações sagradas (saudação aos deuses) ou por motivos tribais (pertencer a um determinado clã), fazendo com que seja um ritual de oferenda e reverência”. O luxo começou então, sob forma de generosidade, de aliança, reciprocidade, e identidade.

Com relação a tempos passados, Lipovetsky (*apud* CASTARÈDE, 2005) refere-se a utilização de baixelas de ouro e prata como bens de luxo e Castarède (2005) ao uso dos utensílios de cerâmica, incrementando uma nova forma de servir as refeições coletivas.

Com isso torna-se relevante destacar que desde a antiguidade já existiam as grandes discussões sobre o luxo, visto que filósofos gregos como Platão, Aristóteles e Sócrates, e romanos como Cícero e Sêneca, já refletiam sobre o luxo condenando-o, pois se tratava de pecado, corrupção, representando “[...] a maior manifestação do desejo individual, algo sobre o qual não se exercia controle.” (D’ANGELO apud Born, 2007).

A partir da noção de que se tratava de algo além do controle do indivíduo, os romanos criaram as “Leis Suntuárias”, que ditavam quem e que classe social podia fazer uso de elementos suntuosos, regulando assim a posse e utilização de determinados objetos como roupas e joias.

Apresentadas essas premissas, entender o que é Luxo, passa por “entender as relações sociais que atravessam nossas relações com os objetos e com como significamos essas relações em que, muitas vezes, o valor dado ao objeto ultrapassa o do indivíduo” (CASTARÈDE, 2005).

Definir o luxo é, no entanto, subjetivo e reflete uma grande discussão entre estudiosos puristas e os demais, visto que para os puristas, o luxo é “um valor concreto, escasso e portanto caro (tratado como um investimento)”, e para os demais, é “simplesmente tudo o que não se mostra indispensável (supérfluo)” (CASTARÈDE, 2005).

Não cabe, portanto, conforme referido no início deste artigo, definir o termo Luxo, e sim a cada indivíduo ter sua conceituação sobre o tema.

3.3 – OS BENS DE LUXO

Há alguns anos, uma bolsa feminina de R\$ 7.800,00 era tida como uma extravagância absurda quando se falava de artigos e consumo de luxo.

Em matéria divulgada em 2004 pela Revista Isto é Dinheiro, havia uma menção às filas de espera para uma bolsa de R\$ 47 mil em São Paulo: “Vips... esperam quatro meses para comprar uma bolsa de R\$ 47 mil, um mês e meio para adquirir um par de brincos de R\$ 25 mil e até um ano para ter um relógio estimado em US\$ 70 mil” (ISTO É DINHEIRO, 2004).

Kotler (1996) faz uma classificação de bens baseada nos hábitos de compra do consumidor, distinguindo-os em três categorias: bens de conveniência, bens comparáveis e bens de uso especial.

Os bens de luxo, portanto, são classificados como os “bens de uso especial” e sendo assim, definidos como “bens de consumo com características únicas e/ou identificação da marca, para qual um grupo significativo de compradores está habitualmente disposto a fazer um esforço especial de aquisição” (KOTLER, 1996).

Os bens de luxo são aqueles que mais se aproximam do que as pessoas imaginam ser o “produto perfeito”: um frasco de perfume de cristal, um relógio de ouro ou joias de ouro branco, ou platina, cravejadas de diamantes, rubis e esmeraldas e por esse motivo justificam as altas somas investidas para tê-los, pois, esses bens não costumam priorizar inovação funcional e sim estão ligados à gratificação sensorial em adquiri-los.

Segundo Campuzano (2008), bens de luxo “têm de ter uma dose forte de criatividade e inovação, além de qualquer coisa que os torne raros, sendo que um preço elevado significa para o mercado, a qualidade do produto”.

A partir do significado representativo dos bens de luxo, pode-se assim sintetizá-los em quatro dimensões fundamentais (ALLÉRÈS, 2000):

- Dimensão Funcional: se refere à utilidade propriamente dita do bem;
- Dimensão Cultural: representada pela história do produto ou de seu criador;
- Dimensão Simbólica: vinculada ao hedonismo e ao narcisismo do consumo do objeto;
- Dimensão Social: evidenciada através dos desejos de distinção e imitação despertados no consumidor.

Possuir porém um bem de luxo “representa um destaque social sendo privilégio de uma classe seleta” (STEIN, 2008). Daí a necessidade de as empresas do segmento de luxo, posicionarem suas marcas no mercado, apresentando produtos diferenciados e de alta qualidade.

Entende-se, no entanto, que essa “classe seleta”, consumidora de bens de luxo, é guiada ou por uma motivação emocional, relacionada ao prazer que o objeto oferece, ou por uma motivação ligada ao *status* e à distinção social, seja para se afirmar em um determinado grupo social, seja para se diferenciar das outras pessoas, por suas posses.

Essas aquisições se justificam devido à essência dos indivíduos, que após a satisfação das necessidades mais primordiais, básicas, de sobrevivência, vão em busca da satisfação das necessidades emocionais ou hedônicas, procurando objetos que preencham “vazios sociais” existentes, e que tragam diferenciação, promovendo sua inserção num determinado ambiente social.

Bens de luxo, no entanto, são, na medida do possível, sempre **caros, raros e originais**, além de se vincularem a uma **marca de renome**. Segundo seus consumidores, “se muita gente os tiver, deixa de ser luxo, e se não for chancelado por uma marca de prestígio e *glamour*, deixam as pessoas sem a certeza de qual é a origem da peça”, pois muitas das características essenciais dos bens de luxo se relacionam à imagem que a marca passa ao consumidor e D’Angelo (2004) considera que a principal característica dos bens de luxo é que “eles promovem experiências únicas e dão prazer a quem compra”.

3.4 – O MERCADO DE LUXO

Segundo o especialista no segmento, Ferreirinha (2008), o mercado do luxo movimentava 220 bilhões de dólares por ano no mundo.

A grife mais poderosa do segmento de luxo é o grupo “LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy”, líder do mundo do luxo, possuindo um *portfolio* original com 50 prestigiosas marcas e atuando em quatro setores diferentes:

- Vinhos & Espumantes
- Moda & Objetos de Couro
- Perfumes & Cosméticos
- Relógios & Joias



O grupo, que reúne algumas das mais renomadas marcas do segmento de Luxo, como Louis Vuitton, Givenchy, Kenzo, Dior, Donna Karan, Marc Jacobs e Fendi, faturou 12,5 bilhões de dólares em 2007, sendo que a loja brasileira da grife Louis Vuitton é a terceira em vendas entre as 320 lojas em todo o mundo.

O Brasil também tem destaque nesse mercado, encontrando-se entre os “dez maiores mercados do mundo, só perdendo na América para os EUA, sendo que o crescimento desse mercado baseia-se na “motivação de realizar sonhos e investir numa sofisticada imagem pessoal” (FAGGIANI, 2007).

Embora o mercado encontre-se ainda em fase “embrionária” no país, de acordo com pesquisa realizada entre novembro de 2007 e abril de 2008, com participação de 100 empresas do segmento, além de 342 consumidores, pela MCF Consultoria & Conhecimento (2008), o luxo movimentou em 2007 cerca de US\$ 5 bilhões e obteve um crescimento de 17%, ou seja, três vezes maior que o PIB registrado no ano.

A projeção de investimento para o setor em 2008 está em torno de US\$ 770 milhões, correspondendo a 15 % do faturamento do ano anterior (MCF, 2008).

Como perspectivas para 2008, ainda segundo a MCF (2008), a expectativa é manter a média em torno de 20%, porém quando se compara esse desempenho com países também emergentes como Rússia, Índia e China a posição brasileira é considerada tímida, frente aos 45% de crescimento destes.

São Paulo é o mercado com maior concentração de lojas do segmento de luxo e com maior crescimento em 2007 (71%), sendo a única cidade do mundo a ter quatro boutiques da Montblanc, além de diversas marcas de renome no mercado, instaladas em suntuosas boutiques na Rua Oscar Freire (referência no segmento de luxo).

Belo Horizonte, o mercado em questão neste estudo, obteve crescimento de 21% em 2006, chegando a 28 % em 2007 segundo a pesquisa realizada pela MCF (2008).

De acordo com a consultoria americana “The Boston Consulting Group – BCG (2007)”, lojas de marcas famosas como Prada, Ferragamo, Ermenegildo Zegna, Dolce & Gabbana, Armani e Chloé irão se instalar este ano em cidades estratégicas como Porto Alegre, Brasília, Curitiba, Belo Horizonte, Recife e Florianópolis.

Com relação à identificação do consumidor de luxo, a pesquisa realizada pela MCF (2008), revela que as mulheres com média de idade de 36 anos são as principais consumidoras (58%), além de possuírem alto grau de instrução e nível superior completo, e o perfil do executivo do negócio do luxo no Brasil ainda é predominantemente masculino (61%), mas diferente do restante do mundo, o executivo brasileiro é jovem, sendo que cerca de 73% dos executivos têm entre 31 e 50 anos, o que demonstra que o Brasil está em situação privilegiada na gestão moderna e contemporânea de empresas de luxo.

A pesquisa ainda apontou que as empresas do segmento, no entanto, tem como grande entrave ao seu crescimento a tributação, visto que entre todas as empresas participantes do estudo, “70% consideram este o principal obstáculo e 44% têm dificuldade de importação e colocam este como o segundo maior obstáculo” (MCF, 2008).

Esse fato reflete a necessidade de as empresas que atuam no segmento de luxo, tomarem medidas perante aos órgãos oficiais, pois esses empecilhos barram o crescimento e o vigor de um mercado que tem mantido altas taxas de crescimento em faturamento e empregabilidade no país.

No que diz respeito ao mercado de luxo de joias, percebe-se também um grande crescimento no Brasil, devido à abundância em gemas que o país possui, facilitando a criação de peças luxuosas, além de ser solo fértil para os *designers* do ramo.

Por todos esses fatos, este estudo tem como ênfase atingir esse seletivo público, identificando seus desejos e comportamentos quanto aos bens de luxo dos segmentos de joias e relógios.

3.5 – A IMAGEM DA MARCA NO MERCADO DE LUXO

À medida que a ideia de luxo vai se modificando, os profissionais de *marketing* responsáveis por produtos mais sofisticados enfrentam o desafio de preservar a exclusividade da marca e, ao mesmo tempo, aumentar as vendas desses bens.

Essas novas definições de luxo e riqueza têm tornado cada vez mais difícil a tarefa de profissionais ligados ao segmento atingirem esse consumidor de alto poder

aquisitivo, observando assim Ayres (2005) que “não se trata mais de grupos demograficamente limitados”, portanto torna-se difícil encontrá-los.

Para Huber (*apud* AYRES, 2005), presidente da divisão de produtos de luxo da L’Oreal dos EUA, “os fabricantes de produtos de luxo precisam manter equilíbrio constante entre o volume de vendas e o risco de diminuição do prestígio de suas marcas”.

Um dos desafios à valorização de uma marca no mercado de luxo se relaciona com o desejo do consumidor por produtos cada vez mais personalizados, visto que a marca de um produto, “é um sinal figurativo ou emblemático que, aplicado a um produto, ou ao seu invólucro, o distingue de outros idênticos ou semelhantes” (CHANTÉ-RAC, 1989).

Já segundo Irigaray (2004), “marca de um produto ou empresa, não é apenas um nome, mas tudo que faça os consumidores identificá-los: cor, som, identidade corporativa, símbolo ou desenho” e denomina-se por Imagem, “o conjunto de percepções que um consumidor tem de um produto, uma empresa, uma pessoa ou idéia” (KARSAKLIAN, 2004).

Muitas das vezes, “o universo das marcas é determinado pela participação de mercado de cada uma delas” (KARSAKLIAN, 2004) e sendo assim, as marcas devem preservar sua personalidade, associando-se às suas características exclusivas, pois com o passar do tempo, a marca passa a ser o “referencial da qualidade daquele produto ou serviço” (SEBRAE, 2005).

Marcas como Louis Vuitton, Chanel, Cartier, Tiffany, Mont Blanc, Bvlgari, Swarovski, Rolex e Chopard são percebidas pelos consumidores de bens de luxo, como tradicionais e sempre referenciadas como as de maior qualidade no segmento. Isso se deve ao fato de essas empresas, e conseqüentemente suas marcas, sinalizarem valor, além de criarem e firmarem uma imagem positiva dos bens pelas quais representam.

Porém, segundo Ferreirinha (2008),

uma marca não se faz apenas de tradição, embora este seja um dos signos mais importantes do Luxo. O cliente tradicional, conhecedor da história e da essência da marca, é tão importante quanto o novo cliente, detentor do novo dinheiro, pois é fundamental para esta marca estabelecer contato com o novo, com o jovem.

Especialistas em *Marketing* afirmam que o nome do fabricante aumenta em no mínimo 40% o valor de um produto, sendo que esse percentual pode atingir 60%, nos caso de marcas como a Nike, Louis Vuitton e de outras tantas relacionadas (REVISTA VEJA SÃO PAULO, 2005).

O imaginário, portanto, constitui uma parte essencial das marcas de luxo ao passo que os consumidores compram ou deixam de comprar produtos partindo de seus atributos emocionais, visto que o que eles estão comprando são emoções ou comportamentos.

“As marcas devem retratar o conceito do produto ou da empresa, ou seja, elas devem estar intrinsecamente ligadas ao atributo central que é oferecido” (IRIGARAY, 2004).

Por outro lado, a força da marca precisa refletir a essência do produto além de sua origem, assegurando assim qualidade ao bem pela qual representa.

Há, no entanto, uma provocação às marcas de luxo no século XXI segundo Slywotzky (2002 *apud* IRIGARAY, 2004), “[...] gerar valor percebido pelos consumidores, através do produto movido à marca”, visto que quando o consumidor decidir por adquirir determinado produto, o mesmo carregará a qualidade percebida pela marca já sedimentada no mercado.

Com isso tem-se que neste novo século, as marcas do segmento de luxo precisam se atentar para algumas tendências tais como:

- Valorização de atributos mais intangíveis como imagem, prazer e reconhecimento social, por parte dos consumidores;
- Customização de produtos e serviços de acordo com o comportamento de cada público;
- Segmentação e posicionamento das marcas e produtos atendendo nichos distintos de mercado.

Na busca pela distinção e pela imagem que os consumidores têm das marcas do mercado de luxo, o que realmente as diferencia

[...] não é necessariamente a tradição e a qualidade dos seus produtos, ou algo do gênero e sim a capacidade de terem se tornado marcas de referência em seus mercados, adquirindo assim, uma autoridade de gosto, segundo a qual todo e qualquer item fabricado por essas empresas é sinônimo de elegância, sofisticação e qualidade. (D'ANGELO, 2004).

Ainda segundo D'Angelo (2004), “produtos que conferem prestígio são, via de regra, mais caros e com margem de lucro maior e, por isso, transformar certos itens em referenciais de prestígio para os consumidores ainda é um recurso recorrente na maior parte das companhias”. Precisa-se, portanto conferir a esse produto e sua marca um aspecto de exclusividade através de dois caminhos:

1. O lançamento de novos produtos sejam eles inovações radicais ou apenas incrementais de versões anteriores;
2. A segmentação de produtos e marcas, ou seja, subdividir linhas de produtos é uma maneira de atender os consumidores que se importam com exclusividade e diferenciação.

Porém todos os dois caminhos requerem das empresas, esforços em processos inovadores e com isso a inovação é papel fundamental no alcance da diferenciação frente à concorrência, obtendo assim o tão esperado reconhecimento do valor de uma marca no segmento de bens de luxo.

3.6 – A INOVAÇÃO

Segundo Terra (2007), a “competitividade gera a busca por inovações” e por tal motivo as empresas do atual mercado de bens de luxo brasileiro, cada vez mais competitivo com a chegada de marcas internacionais de renome, necessitam inovar frente à concorrência, visando atingir posição de destaque no segmento que atuam.

Nessa atividade econômica, “as múltiplas incertezas que a cercam levam as empresas a buscarem estratégias competitivas adequadas aos mercados em que atuam” (TIGRE, 2006).

Para Irigaray (2004), essa inovação “se dá pelo fato de que os mercados estão cada vez mais competitivos e de que o ciclo de vida dos produtos tem sido sistematicamente encurtado, pela exigência do atual consumidor, sendo fundamental empreender e inovar buscando a diferenciação”.

No entanto, sem riscos não há inovação, e as mesmas devem ser extremamente bem planejadas visando o alcance das metas pretendidas.

Muitos produtos inovadores são resultado de anos de detalhamento de hipóteses, pesquisas e testes, e investir em inovação pode ser o caminho para a diferenciação frente aos concorrentes.

Deve-se, no entanto, entender que “inovação é diferente de criatividade” (TERRA, 2007). Para que se tenha algo inovador, é preciso muito trabalho em processos e modelos de negócios que poderão ser realmente implementados, o que quer dizer que apenas uma ideia criativa pode não resultar em um processo inovador.

A pesquisa à “concorrência e a verificação da existência de produtos similares, também faz parte do processo de inovação e gera frutos satisfatórios” (TERRA, 2007). Isto é: as empresas que pretendem se diferenciar no mercado de bens de luxo devem incessantemente realizar esforços em pesquisas e sondagens mercadológicas que as levem a processos inovadores, gerando assim vantagens competitivas sustentáveis.

Por esse motivo, a utilização de cenários e tendências de mercado para a busca de inovações faz-se viável, pois um produto criado hoje precisa ser útil ou reconhecido futuramente, estando assim em seu estágio de maturação.

Além dessas vantagens e benefícios à empresa, nesse mercado, os artigos de luxo converteram-se numa parte importante do consumo para um público cada vez mais amplo e exigente, e com isso o desenvolvimento de um novo produto amplia o mercado potencial e abre novas oportunidades de negócio.

Outra fonte de informação de grande valor para a geração da inovação são os clientes, principalmente quando se trata do lançamento de novos produtos, visto que “é para eles que as empresas buscam atender os desejos” (TERRA, 2007). Nesse processo, as empresas se utilizam muito da técnica de Grupos Focais para entender os desejos e as necessidades de seu público-alvo.

No entanto, a criação de um produto como resultado de todo um esforço da empresa em diferenciá-lo do concorrente precisa estar diretamente relacionada ao benefício que este proporcionará ao cliente, visto que não se justifica investir em inovação sem que ocorra a geração de um retorno significativo para a empresa e seu cliente.

Portanto, segundo Davila (2007), “a forma de manter estas empresas no topo do mercado se reflete na capacidade de as mesmas sempre inovarem mais e mais bem sucedidamente que seus concorrentes”, justificando assim todos os dispêndios e esforços em pesquisas.

4 – A PESQUISA

A partir de dados secundários, obtidos em pesquisas bibliográficas, pode-se verificar que existem diversas maneiras de as empresas do segmento de bens de luxo buscarem inovações para seus processos e produtos, visando uma posição de destaque no segmento.

Essas inovações se dão em várias frentes e os resultados estão subdivididos da seguinte forma:

As inovações no mercado de luxo através do aumento de *portfolio*

De acordo com Davila (2007), “a inovação reforça ou reafirma uma marca no mercado, trazendo de volta à mente do consumidor o referencial para determinado produto ou segmento” e com isso empresas líderes de mercado “tratam de manter sempre um *portfolio* de inovações ao qual possam sempre recorrer para a manutenção e sustentação de seu crescimento” como é o caso do grupo LVMH que acertou a compra da *Hublot*, fabricante suíça de relógios de altíssimo nível.

Segundo entrevista publicada no *site* da FAAP – Gestão do Luxo (2008), o porta-voz da LVMH disse que “o grupo pretende investir no desenvolvimento da *Hublot* na Ásia e no Japão, expandindo a sua atuação no varejo, tornando o *portfolio* de marcas de relógio que inclui Tag Heuer, Zenith, Dior Montres e Louis Vuitton, altamente referenciado no mercado de luxo”.

Tem-se, portanto um processo de renovação de *portfolio* através da aquisição de outras empresas de destaque no segmento, caracterizando este processo como “uma inovação revolucionária” (DAVILA, 2007).

As inovações no mercado de luxo através da segmentação e reposicionamento de marcas

Segundo D’Angelo (2004), “grandes marcas mundiais já contam com linhas *inacessíveis* para preservar o prestígio de suas marcas e evitar uma total popularização” como é o caso da “Purple Label” da Ralph Lauren e da “Black Label” da Giorgio Armani. Esses “selos” foram criados para identificar itens cuja qualidade e preço estão acima daqueles tradicionalmente comercializados sob a marca original, em uma espécie de segmentação restrita ao topo da pirâmide.

Outro exemplo marcante e que passou a integrar o mercado de luxo, é o do reposicionamento das sandálias Havaianas, se tornando referência para todas as classes, inclusive as mais altas.

A marca possui modelos de R\$ 6,90 e de R\$ 6.900,00 criados em parcerias com grandes grifes internacionais como Channel, por exemplo. O que ocorre é que, a Havaianas manteve um produto popular, porém conseguiu via reposicionamento legítimar seu uso também nas classes sociais mais altas, tornando-se um item de moda. O fato de haver um ou outro exemplar comercializado como item de luxo, pela Chanel ou pela joalheria H. Stern, trata-se mais de uma tática para reafirmar a posição da marca.

Segundo D’Angelo (2004) o “mercado de luxo tem uma dinâmica muito almejada por toda a indústria de consumo, pois ela forja os desejos do consumidor”, fazendo com que uma sandália até então tratada como popular passe a despertar desejos nos consumidores mais requintados da sociedade.

Outra mudança de posicionamento como decisão estratégica para o sucesso do negócio foi realizada pela Ellus, marca renomada no mercado de moda casual masculina e feminina, que ao “aumentar o preço dos seus produtos e abrir uma loja na região nobre de São Paulo, passou a ser consumida por um segmento social mais elevado” (IRIGARAY, 2004).

As inovações no mercado de luxo através das estratégias de diferenciação

A estratégia de inovação por meio da diferenciação de produtos frente aos concorrentes se dá, pois esta se baseia em reforçar o *design* dos produtos além da imagem da marca para o consumidor.

Essa ação pode ser exemplificada através da grife Christian Dior, que lançou dois novos relógios: o “Christal Midnight Blue Rubber”, com pérolas azuis e com quadrante reforçado por 36 diamantes. O modelo tem a assinatura do renomado *designer*, John Galliano, e custa 3.150 libras, cerca de R\$ 9.800,00. E o “D Creation”, feito em ouro rosa de 18 quilates com um espiral de 55 diamantes a partir do centro até as bordas. Esse modelo que foi concebido por Victoire de Castellane, criador de joias finas e tem o preço de 14.900 libras, cerca de R\$ 46.300,00 (SITE WEB LUXO, 2008).

As inovações no mercado de luxo através da “desmaterialização” do consumo

Outra estratégia de inovação adotada pelas empresas do segmento de luxo é a de atrelar a aquisição dos produtos à experiência e ao prazer percebido pelo consumidor de alta renda. Essa ação é caracterizada por D’Angelo (2004) como a “desmaterialização do consumo”. Ele afirma que esta se justifica pela seguinte frase: “quem tem tudo, o que mais pode querer?”

Com isso, o reconhecimento da

sabedoria e habilidade do consumidor muitas vezes é mais valorizado que a própria aquisição do bem. Quando a demarcação da diferença se torna difícil através da compra e do uso de determinados bens, a demonstração de status se “desmaterializa”, sendo transferida para aquilo que se sabe (conhecimento, habilidades) e se viveu (experiências). (D’ANGELO, 2004).

Como exemplo tem-se os cursos de degustação de vinho para o consumidor de alta renda, que adotam o seguinte “mote”: *O vinho popularizou-se, mas a capacidade de apreciar a bebida, não.* Esses cursos e as confrarias existem para demarcar a diferença entre quem “sabe o que bebe” daqueles que “bebem sem saber”.

Ainda segundo D'Angelo (2004), essa é a “diferença proporcionada pela desmaterialização do *status*; o reconhecimento social não advém daquilo que o consumidor veste ou ostenta, mas daquilo que ele pode narrar a respeito de um produto ou de uma situação que já viveu”.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema discutido neste artigo foi colocado pelo autor em tom de reflexão, não tendo por objetivo ser conclusivo.

Por esse motivo, os resultados apresentados ilustram as estratégias inovadoras utilizadas pelas empresas do segmento de bens de luxo, através de dados já existentes, visando estas obterem destaque perante a concorrência, num mercado caracterizado pela forte competitividade.

A inovação, contudo, é de grande importância nesse processo competitivo, visto que os consumidores desse segmento são mais exigentes e possuem desejos e necessidades diferenciados dos demais.

Para tal artigo, não houve finalidade de mensurar ou definir algo sobre o mercado e sim propor uma discussão que sugira um empirismo maior em novos estudos frente à escassez do tema em questão atualmente, principalmente no que diz respeito às estratégias de inovações de produtos e marcas de luxo.

6 - REFERÊNCIAS

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo... Estratégias, marketing**. São Paulo, FGV Editora, 2000.

AYRES, George. **Notícias do varejo** – O mercado de luxo. Infraero: Ed. 57. 2005.

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Ed. Jorge Zahar. 60p. 2004.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Edições 70. 2ed. 216p. 2007.

BORN, Ani Mari Hart. **Luxo hoje e a publicidade** – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

CASTARÈDE, Jean. **O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Barcarolla, 2005.

CHANTÉRAC V. La marque à travers le droit. Em **La Marque Moteur de la Competitivité des Entreprises et de la Crissance de l'Economie**. J-N Kapferer e J-C Thoenig, (Eds.), Paris, McGraw-Hill, 1989.

DAVILA, T., ESPSTEIN M., SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2006.

D'ANGELO, André Cauduro. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. Porto Alegre: UFGRS, 2004.

DUBOIS, Bernard. **Comprender o consumidor**. 1ª ed. Publicações Dom Quixote, Lda., 1998.

FAAP. Fundação Armando Álvares Penteado. 2008. **Gestão do Luxo**. Disponível em: <<http://www.gestao-doluxo.com.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2008.

FERREIRINHA, Carlos. **As hierarquias do luxo**. LH Consultoria – Mercado de Luxo. 10 de abril de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico, 2000.

IRIGARAY, H. A. *et al.* **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

KARSAKLIAN, Eliane. **O comportamento do consumidor**. Atlas. 2ed. 339p. 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Editora Atlas S.A., 1996.

MCF Consultoria & Conhecimento. **O mercado de luxo no Brasil – ANO II**. Brasil: 2008.

MUNDO DO VESTIBULAR. **A Riqueza no Brasil**. Publicada em 30/03/2008. Disponível em: <<http://www.mundovestibular.com.br/articles/2623/1/A-RIQUEZA-NO-BRASIL/Paacutegina1.html>>. Acesso em: 23 jun. 2008.

REVISTA ISTO É DINHEIRO, 6/10/2004. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/6750_A+FILA+DOS+ELEGANTES>. Acesso em: 03 out. 2012.

REVISTA VEJA SÃO PAULO. Edição Especial Vitrines de Ouro – **A força de uma marca**. São Paulo: Ed. Abril. Maio de 2005. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/vejaspecial_luxo/p_020.shtml>. Acesso em: 09 jul. 2008.

ROUX, Elyette. Tempo do luxo, tempo das marcas. In: LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SCARABOTO, D.; ZILLES, F. P.; RODRIGUEZ, J. B. **Relacionando conceitos sob a perspectiva cultural do consumo**: podemos comparar consumo de luxo e materialismo? Anais do EnANPAD Brasília/DF, de 17 a 21 de Set. 2005.

STEIN, Luciana. **Luxo no Brasil?** Disponível em: <<http://www.gestaodoluxo.com.br>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

TERRA, J.C.C. **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

WEB LUXO. **Dior lança dois novos relógios com pedras preciosas**. Publicada 15/07/2008. Disponível em: <http://www.webluxo.com.br/menu/relojoarias/dior_relogios.htm>. Acesso em: 01 ago. 2008.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

Os textos submetidos à apreciação do Conselho Editorial do caderno de produções acadêmicas *Publicações Faculdade SENAC Minas* devem obedecer as seguintes exigências:

- Versar sobre gestão ou temas afins;
- Ser escrito em *Word*, letra 12, *Times New Roman*, espaçamento 1,5 e estar em conformidade com nossos manuais institucionais e a ABNT. O texto deve possuir entre 10 e 15 páginas;
- Gráficos, tabelas e figuras devem ser editados em tons de cinza;
- Juntamente com o texto apresentado, deve ser enviado termo de uso em nome da organização pesquisada, quando for o caso;
- Duas versões do trabalho devem ser enviadas: uma constando Nome do autor, instituição, *e-mail* e telefone; outra sem nenhuma identificação;
- Em caso de trabalho discente, o texto deve ser enviado pelo docente orientador.
- O texto deve ser enviado para **nati@mg.senac.br**
- Textos inéditos serão privilegiados.

Caberá ao autor executar os ajustes apontados pelos pareceristas. Nesse caso, o trabalho será reenviado e lhe será dado um curto prazo.

CONSELHO EDITORIAL

Faculdade SENAC Minas

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Sistema Fecomércio Minas

Contatos: (31) 3048 9809 / nati@mg.senac.br

Nossos sites: www.mg.senac.br / www.descubraminas.com

