

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - MESTRADO**

GILMAR ANTÔNIO VEDANA

**CUSTO BRASIL, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO
PORTE DO SUDOESTE DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2017**

GILMAR ANTÔNIO VEDANA

**CUSTO BRASIL, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO
PORTE DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – PGDR – da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro de Mello

FRANCISCO BELTRÃO
2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Vedana, Gilmar Antônio
V414c Custo Brasil, gestão e desenvolvimento das indústrias de médio
 porte do Sudoeste do Paraná. / Gilmar Antônio Vedana. – Francisco
 Beltrão, 2017.
 141 f.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro de Mello.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)
– Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco
Beltrão, 2017.

1. Administração de empresas. 2. Industrialização. 3.
Desenvolvimento econômico. I. Mello, Gilmar Ribeiro de. II. Título.

CDD 20. ed. – 338.98162

Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Banca Examinadora da defesa de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – nível de Mestrado, da Unioeste – *Câmpus* de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 13 de Fevereiro de 2017, considerou o mestrando GILMAR ANTÔNIO VEDANA, **APROVADO**.

Dr. Gilmar Ribeiro de Mello
Orientador e Presidente da Banca

Dr. Marcelo Lopes de Moraes
Membro da Banca

Dr^a Liliane Canopf
Membro (externo) da Banca

As assinaturas dos membros da banca podem ser encontradas na versão impressa, presente na biblioteca.

Francisco Beltrão, 13 de Fevereiro de 2017.

À minha família, meu porto seguro.

A todos que lutam por seus sonhos e
promovem o bem à humanidade.

AGRADECIMENTO

À Deus, por estar presente em todos os momentos de minha vida.

À minha esposa Eliane pelo amor incondicional, compreensão, apoio e incentivo.

À minha filha Ane Caroline, que muitas vezes não pude dedicar 100% da atenção pois estava estudando, escrevendo, lendo, “trabalhando muito” como ela mesma diz. Papai te ama muito e este esforço é por você.

Aos meus pais Pedro e Nelsi, pelo amor, carinho, cuidado, educação que recebi e pelos ensinamentos que continuam a me proporcionar, pelo excelente exemplo de vida, mostrando que a família é a maior fortaleza que podemos ter.

Aos meus irmãos Giovan e Gean, e à minha cunhada e afilhada Nak, que além do amor correspondido, me dão orgulho pelo caráter, força de vontade, companheirismo. Vocês são ótimos.

Ao Professor e Orientador Gilmar Ribeiro de Mello, que com sua sabedoria e paciência me ensinou o melhor caminho a ser seguido. Minha eterna gratidão.

À minha amiga Rosevete Marta Marcello Tesser pelo incentivo a ingressar no mestrado.

Aos meus colegas e amigos: Diego, Janaíne e Jussieli, que compartilharam comigo os momentos bons e difíceis e me auxiliaram a superar as dificuldades com alegria e alto astral. Os momentos que vivemos ficarão guardados com muito carinho.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE pela oportunidade de realização deste mestrado.

A todos os colegas de curso pelo auxílio e companheirismo.

A todos os professores que além de compartilharem seus conhecimentos nos passaram muitas lições de vida que perdurarão em minha vida, em especial aos professores Marcelo e Dione, pelas contribuições oportunizadas na qualificação e à professora Liliane pela disponibilidade e contribuição na banca de defesa.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis" (José de Alencar).

RESUMO

CUSTO BRASIL, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO PORTE DO SUDOESTE DO PARANÁ

Os altos custos produtivos no Brasil rendem vários debates. O presente trabalho tem o objetivo de verificar a relação das variáveis do Custo Brasil na gestão e desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná. Para tanto, trabalhou-se no referencial teórico o conceito de Custo Brasil e seus componentes: Logística e infraestrutura brasileira; Carga Tributária Brasileira; Encargos e Leis Trabalhistas no Brasil; Energia Elétrica; Telecomunicações; Juros (custo de capital); Burocracia; Corrupção; e Instabilidade da moeda; Desenvolvimento industrial no contexto do desenvolvimento regional, destacando o cenário industrial estadual e da Região Sudoeste do Paraná; e as estratégias competitivas que podem ser desenvolvidas pelas empresas para manterem-se competitivas: variáveis planejamento estratégico, capital intelectual, marketing, tecnologia/inovação, qualidade, importação, redução de custos, exportação, planejamento tributário e parcerias/terceirização. Utilizou-se uma abordagem quantitativa com o emprego da regressão e concomitantemente usou-se uma abordagem qualitativa. O estudo foi realizado com 32 indústrias do Sudoeste do Paraná. O perfil da amostra é de predominância moveleira, tempo médio de 24 anos de existência, gerando quase 9.000 empregos diretos e faturando em média R\$ 27 milhões ao ano. Com a pesquisa detectou-se que o Custo Brasil explica as variações da variável competitividade nacional, mostrando-se contrário aos estudos apontados na literatura, no qual a amostra evidencia que elevando o Custo Brasil aumenta a competitividade nacional das indústrias. Verificou-se que o Custo Brasil nas indústrias da amostragem chega a 50,4% de sua receita líquida. O componente que mais contribui para a formação do Custo Brasil é a carga tributária e o de menor impacto é a instabilidade da moeda. Detectou-se também que as variáveis marketing e redução de custos explicam a variação no Custo Brasil, sendo que, investindo em marketing aumenta o Custo Brasil e reduzindo os custos automaticamente reduz o Custo Brasil. Em relação à adoção de estratégias competitivas notou-se que as indústrias da amostra investem em qualidade e redução de custos. Já as estratégias menos utilizadas são as ligadas ao comércio exterior. Percebeu-se que as indústrias fazem uso de várias ações estratégicas mas há uma gama muito grande de estratégias que ainda não são utilizadas e que poderiam auxiliar no desenvolvimento da organização e minimizar os efeitos do Custo Brasil.

Palavras-chave: Competitividade. Custo Brasil. Estratégias competitivas. Gestão e desenvolvimento.

ABSTRACT

BRAZIL COST, MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF MEDIUM-SIZED INDUSTRIES OF THE SOUTHWEST OF PARANÁ

The high production costs in Brazil give rise to several debates. The present work has the objective of verifying the relation of the variables of Brazil Cost in the management and development of the medium-sized industries of the Southwest of Paraná. For this purpose, we worked on the theoretical framework the concept of Brazil Cost and its components: Logistics and Brazilian infrastructure; Brazilian Tax Charge; Labor Charges and Laws in Brazil; Electricity; Telecommunications; Interest (cost of capital); Bureaucracy; Corruption; And Instability of the currency; Industrial development in the context of regional development, highlighting the state industrial scenario and the Southwest Region of Paraná; And competitive strategies that can be developed by companies to remain competitive: variables strategic planning, intellectual capital, marketing, technology / innovation, quality, import, cost reduction, export, tax planning and partnerships / outsourcing. A quantitative approach was used with the use of regression and a qualitative approach concomitantly. The study was conducted with 32 industries from the Southwest of Paraná. The sample profile is predominantly in furniture sector, averaging 24 years of existence, generating almost 9,000 direct jobs and earning an average of R \$ 27 million a year. With the research it was detected that the Brazilian Cost explains the variations of the national competitiveness variable, contrary to the findings of the literature, where the sample shows that raising the Brazil Cost increases the national competitiveness of the industries. It was verified that Brazil Cost in the sampling industries reaches 50.4% of its net revenue. The component that contributes most to the formation of the Brazil Cost is the tax burden and the one of smaller impact is the instability of the currency. It was also found that the variables marketing and cost reduction explain the variation in Brazil Cost, and, by investing in marketing, increases Brazil Cost and reducing costs automatically reduces Brazil Cost. Regarding the adoption of competitive strategies, it was understood that the sample industries invest in quality and cost reduction. The least used strategies are those related to foreign trade. It was noticed that the industries make use of several strategic actions but there is a very great range of strategies that are still not used and that could help in the development of the organization and to minimize the effects of the Brazil Cost.

Keywords: Competitiveness. Brazil Cost. Competitive strategies. Management and development.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABC – Custeio Baseado em Atividades

ABIMAQ – Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APL – Arranjo Produtivo Local

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

BS – *Balanced Scorecard*

CB – Custo Brasil

Cel. - Coronel

CEP – Controle Estatístico de Processo

CIA – Companhia

CIN-MT – Centro Internacional de Negócios de Mato Grosso

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNI – Confederação Nacional da Indústria

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido

CT – Carga Tributária

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

Dr. – Doutor

DW – *Durbin-Watson*

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

G7 – Grupo dos sete países mais ricos do mundo

ICMS – Impostos Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IE – Imposto de Exportação

IED – Investimento Estrangeiro Direto

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial

II – Imposto de Importação

INCOTERMS – *International Commercial Terms*

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IOF – Imposto Sobre Operações Financeiras

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IPEA – Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada

IPi – Imposto Sobre Produtos Industrializados

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

IPVA – Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores

IR – Imposto Sobre a Renda

ISO – *International Organization for Standardization*

ISS – Imposto Sobre Serviço

ITBI – Imposto Sobre a Transmissão Inter Vivos de Bens e Imóveis

ITCMD – Imposto Sobre Transmissão Causa Mortis e Doações

ITR – Imposto Territorial Rural

IVA – Imposto Sobre Valor Agregado

LTDA – Limitada

ME – Micro Empresa

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

Nº - Número

NAFTA – Tratado Norte Americano de Livre Comércio

NGT – Técnica Nominal de Grupo

PDCA – Planejar, Fazer, Verificar e Agir

PGRD – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

Prof. – Professor

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RFB – Receita Federal do Brasil

RKW - *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*

S/A – Sociedade Anônima

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SESI – Serviço Social da Indústria

Sig. – Nível de Significância

UEP – Unidade Equivalente de Produção

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

VIF – *Variance Inflation Factor*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ramo de Atividade.....	69
Gráfico 2 – Tempo de Existência das Empresas.....	70
Gráfico 3 – Localização das Empresas.....	71
Gráfico 4 – Empregos Diretos.....	72
Gráfico 5 – Faturamento das Empresas.....	73
Gráfico 6 – Percentual do CB nas Organizações.....	77
Gráfico 7 – Margem Líquida.....	82
Gráfico 8 – Aumento do Número de Funcionários sem o CB.....	83
Gráfico 9 – Aumento da Produtividade sem o CB.....	84
Gráfico 10 – Redução de Custos sem o CB.....	85
Gráfico 11 – Competitividade Nacional.....	86
Gráfico 12 – Competitividade Internacional.....	87
Gráfico 13 – Realização do Planejamento Estratégico.....	91
Gráfico 14 – Investimento em Capital Intelectual.....	94
Gráfico 15 – Investimento em Marketing.....	96
Gráfico 16 – Investimento em Tecnologia/Inovação.....	99
Gráfico 17 – Investimento em Qualidade.....	101
Gráfico 18 – Investimento em Importação.....	103
Gráfico 19 – Investimento em Redução de Custos.....	106
Gráfico 20 – Investimento em Exportações.....	110
Gráfico 21 – Investimento em Planejamento Tributário.....	114
Gráfico 22 – Investimento em Parcerias/Terceirização.....	116

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Comparativo Tributário Brasil X Paraguai.....	11
Tabela 1 – Composição dos Encargos Sociais.....	15
Quadro 2 – Comparativo Legislação Trabalhista Brasil X Paraguai.....	17
Quadro 3 – Estudos sobre o tema.....	32
Tabela 2 – APLS na Região Sudoeste do Paraná.....	41
Quadro 4 – Grupo de variáveis A	65
Quadro 5 – Grupo de variáveis B	66
Tabela 3 – Empresas participantes da amostra.....	66
Tabela 4 – Variáveis Excluídas do Modelo.....	74
Tabela 5 – Resumo do modelo.....	75
Tabela 6 – Coeficientes da Regressão do Custo Brasil X Competitividade Nacional.....	75
Tabela 7 – Pressupostos da Regressão.....	76
Quadro 6 – Ordem de Importância dos Componentes do CB.....	77
Tabela 8 – Regressão com as variáveis não significativas.....	88
Tabela 9 – Resumo do modelo.....	89
Tabela 10 – Coeficientes da Regressão.....	89
Tabela 11 – Pressupostos da Regressão.....	90
Tabela 12 – Informações sobre o Planejamento Estratégico das Empresas.....	93
Tabela 13 – Investimento em Capital Intelectual Humano.....	95
Tabela 14 - Investimento em Capital Intelectual Estrutural.....	95
Tabela 15 – Ações/Atividades Realizadas em Marketing.....	97
Tabela 16 – Outras Informações Referente ao Marketing.....	97
Tabela 17 – Ações Voltadas para Tecnologia e Inovação.....	99
Tabela 18 – Procedência das Máquinas da Empresa.....	100
Tabela 19 – Sistemas e Ferramentas de Gestão da Qualidade.....	101
Tabela 20 – Aumento da Qualidade dos Produtos.....	102
Tabela 21 – Motivos da Importação.....	104
Tabela 22 – Auxílio para Importar.....	104
Tabela 23 – Benefícios Fiscais das Importações.....	105

Tabela 24 – Bens Importados.....	106
Tabela 25 – Contabilidade de Custos.....	107
Tabela 26 – Método de Custeio.....	108
Tabela 27 – Ferramentas Para Redução de Custos.....	108
Tabela 28 – Focos de Redução de Custos.....	109
Tabela 29 – Países que Exportam.....	111
Tabela 30 – Percentual de Exportação.....	111
Tabela 31 – Ligação com o Comércio Exterior.....	112
Tabela 32 – Benefícios Fiscais nas Exportações.....	113
Tabela 33 – Regime Tributário das Empresas.....	114
Tabela 34 – Contabilidade nas Empresas.....	115
Tabela 35 – Parcerias Realizadas.....	117
Tabela 36 – Parcerias Pertencentes.....	117
Tabela 37 – Terceirização e Consultoria.....	118
Tabela 38 – Média das Estratégias.....	119
Quadro 7 – Vantagens e desvantagens competitivas da amostra.....	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 PROBLEMA.....	03
1.2 OBJETIVOS.....	03
1.2.1 Objetivo geral.....	03
1.2.2 Objetivos específicos.....	03
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	04
2.1 CUSTO BRASIL.....	04
2.1.1 Carga tributária.....	08
2.1.2 Encargos e leis trabalhistas.....	14
2.1.3 Logística e infraestrutura.....	18
2.1.4 Custo de capital.....	22
2.1.5 Energia elétrica.....	24
2.1.6 Telecomunicações.....	26
2.1.7 Corrupção.....	27
2.1.8 Burocracia.....	29
2.1.9 Instabilidade Cambial.....	30
2.1.10 Análise dos Componentes do CB.....	31
2.1.11 Estudos realizados sobre Custo Brasil.....	31
2.2 DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	34
2.2.1 A indústria no cenário estadual.....	38
2.2.2 A indústria no cenário do Sudoeste do Paraná.....	40
2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	42
2.3.1 Planejamento estratégico.....	43
2.3.2 <i>Balanced Scorecard</i> – BS.....	44
2.3.3 Orçamento.....	45
2.3.4 Gerenciamento de projetos.....	45
2.3.5 Capital intelectual.....	46
2.3.6 Estratégias de marketing.....	47
2.3.7 Tecnologia/inovação.....	48
2.3.8 Qualidade.....	49

2.3.9 Importação.....	51
2.3.10 Redução de custos.....	53
2.3.11 Exportações.....	56
2.3.12 Planejamento tributário.....	58
2.3.13 Parcerias / Terceirização.....	61
3 METODOLOGIA.....	65
3.1 UNIVERSO DA PESQUISA.....	66
3.2 AMOSTRA DA PESQUISA.....	66
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	69
4.1.1 Ramo de atividade.....	69
4.1.2 Tempo de existência.....	70
4.1.3 Localização das empresas.....	71
4.1.4 Empregos diretos.....	71
4.1.5 Faturamento das empresas.....	72
4.2 CUSTO BRASIL X DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS.....	73
4.2.1 Análise da regressão do Custo Brasil X desenvolvimento.....	73
4.2.2 Análise da representatividade do Custo Brasil nas indústrias.....	76
4.2.3 Análise da interferência do Custo Brasil no desenvolvimento das indústrias.....	81
4.3 AÇÕES ESTRATÉGICAS X CUSTO BRASIL.....	87
4.3.1 Análise da regressão múltipla entre as estratégias e o Custo Brasil.....	87
4.3.2 Aplicabilidade das ações estratégicas.....	91
5 CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE.....	136

1 INTRODUÇÃO

Tornam-se cada vez mais frequentes os debates acerca dos altos custos que envolvem as operações produtivas no Brasil, bem como, a precária infraestrutura do país que acaba por elevar ainda mais o custo da indústria.

O cenário econômico do Brasil caracteriza-se por desencadear vários fatores que tendem a prejudicar o desenvolvimento das empresas. Esses fatores estruturais, burocráticos e econômicos, combinados, formam o que muitos economistas e articulistas chamam de “Custo Brasil”.

O principal fator relacionado na literatura é a alta carga tributária brasileira, causando inibição de investimentos no país, impedindo que as empresas brasileiras forneçam seus produtos a preços mais acessíveis, tornando-as menos competitivas no mercado globalizado.

Os altos encargos e a complexidade das leis trabalhistas do Brasil também influenciam negativamente no desempenho das organizações. As empresas poderiam remunerar melhor seus empregados e fornecer melhores benefícios se a folha de pagamento não fosse onerada pelos encargos e se a relação entre empregadores e empregados não fosse por demais prejudicada pelo emaranhado de leis, inviabilizando um equilíbrio de renda e negociações coletivas.

Os problemas de infraestrutura e logística no Brasil são enormes. Rodovias mal conservadas encarecem os produtos, pois tornam o frete mais elevado, além de ocorrer maior desperdício da produção. A falta de investimentos que possibilite a diversificação de modais de transporte faz com que as empresas optem pela disponibilidade de modais e não pelo modal mais econômico.

Há outros fatores que afetam a gestão organizacional das empresas brasileiras, como o custo de capital brasileiro com altas taxas de juros; a energia elétrica e as telecomunicações com as tarifas mais elevadas; a corrupção que tornou-se presente em várias relações brasileiras; a burocracia que retarda o desenvolvimento e impede a agilidade nas transações; e a instabilidade cambial formam as barreiras que as empresas brasileiras precisam ultrapassar para manterem-se competitivas e prosperar.

Esse conjunto de dificuldades afeta o desenvolvimento nacional, comprometendo a competitividade e eficiência das empresas brasileiras, além de encarecer o investimento no Brasil, pesando na escolha de futuros investidores na análise de viabilidade econômica dos países candidatos.

No ambiente industrial, de alta competição, as diminuições de custos tornam-se uma questão de sobrevivência, pois assim, as indústrias podem oferecer um menor preço de venda de seus produtos sem perder em qualidade, conseguindo manter-se no mercado com um resultado sustentável, permitindo o avanço das organizações, dando condições de investimentos em modernização, ampliação e inovação.

Empresas com maior capacidade competitiva utilizam-se da globalização a seu favor, comercializando seus produtos em várias regiões do mundo, permitindo diluir o impacto dos custos de produção através de uma escala maior de produção.

Diante desta globalização, um fator merece atenção, é a escolha da região onde será instalado o processo produtivo. Essa decisão envolve análise da realidade das regiões de interesse, infraestrutura disponível, carga tributária, benefícios fiscais e incentivos públicos, fatores estes que unidos proporcionam melhores índices de retorno ao investimento a ser realizado.

As indústrias são responsáveis por transformações profundas no ambiente onde estão inseridas, aceleram a urbanização, trazem oportunidades de novos empregos e, por conseguinte, uma melhor qualidade de vida para a população, além de oferecer acesso às tecnologias e, principalmente, o desenvolvimento regional.

Diante do exposto, nota-se a significância das indústrias pelo fato de que representam enorme importância na economia do país e, principalmente, de regiões mais distantes das metropolitanas como é o caso da região Sudoeste do Paraná. As indústrias são geradoras de empregos e renda e suas estratégias organizacionais promovem o desenvolvimento desta região.

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico elencando os aspectos mais relevantes do Custo Brasil. Após, foi realizada uma abordagem relativa à industrialização do Sudoeste do Paraná, bem como, suas características e relevância da sua existência para o cenário socioeconômico da região e, em seguida, abordaram-se as estratégias competitivas adotadas pelas empresas para a manutenção da competitividade.

A pesquisa de campo contou com questionário aplicado a uma amostra de indústrias do Sudoeste do Paraná. As perguntas foram acerca do Custo Brasil, detectando a relação deste fenômeno na gestão e no desenvolvimento da organização. Após esta fase, foi apresentada a descrição dos resultados e a última parte trouxe as conclusões verificadas ao longo do trabalho e as recomendações para a elaboração de trabalhos futuros.

1.1 PROBLEMA

Qual a relação das variáveis do Custo Brasil na gestão e desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

Para que o propósito deste estudo seja completamente cumprido é necessário recorrer aos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a relação das variáveis do Custo Brasil na gestão e desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar os fatores relacionados ao Custo Brasil que dificultam o desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná;

Verificar qual o impacto do Custo Brasil na gestão e no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná; e

Pesquisar as estratégias das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná e seus esforços para minimizar o Custo Brasil e se manterem competitivas no mercado globalizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir é composto por três tópicos: o primeiro aborda o Custo Brasil (CB) e seus componentes; o segundo traz uma abordagem sobre a indústria e seu desenvolvimento regional, sendo desenvolvido em dois cenários: Estadual e Sudoeste do Paraná; e o terceiro envolve as ações que as empresas realizam para manterem-se competitivas no mercado.

2.1 CUSTO BRASIL

As indústrias brasileiras precisam lidar com um fenômeno interno que diminui sua competitividade e atrapalha o seu desenvolvimento (TREGENNA, 2009). As causas desse fenômeno são apontadas por vários autores como sendo os formadores CB, conforme ver-se-á a seguir.

CB pode ser definido como sendo um termo genérico, usado para descrever o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas, que encarecem o investimento no Brasil, dificultando o desenvolvimento nacional, aumentando o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. Por isso, é apontado como um conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional (BARROS *et al.*, 1997; CASTOR, 1999; OLIVEIRA, 2000; LAFER, 2000; BOMFIM, 2013).

Na visão de Costa e Gameiro (2005), não há uma definição exata sobre o tema, mas destaca:

Alguns autores definem Custo Brasil como o conjunto de todos os gastos internos que acabam onerando produtos ou serviços brasileiros. Outros o descrevem como sendo impostos em cascata, corrupção na máquina burocrática, distorções presentes na estrutura tributária e custos com transportes terrestres, portos e comunicações. Existe, ainda, quem trate Custo Brasil relacionado às exportações, enfatizando as desigualdades comerciais que o Brasil enfrenta em relação a grandes potências mundiais (COSTA; GAMEIRO, 2005, p. 1).

De acordo com Bomfim (2013), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) começa a explorar o termo “Custo Brasil” no ano de 1995 e, com isso, passa a fazer parte do vocabulário do país. A CNI lança uma cartilha para divulgar o assunto e destaca que o CB é um conjunto de ineficiências e distorções que prejudica a competitividade do seu setor produtivo.

O impacto do CB, comentando acima, pode ser ocasionado por fatores, como: o déficit público, elevados custos de transporte e portuários, a crescente carga tributária e os custos associados ao trabalho e à previdência (CASTOR, 1999).

Oliveira (2000) baseando-se na amplitude que a CNI tratou o termo CB explora as peculiaridades brasileiras existentes e que fortalecem o CB, como: dificuldade de aprovação de projetos e propostas políticas e sociais meramente por desavenças ou interesses políticos partidários, em que projetos importantes e inovadores são abortados devido a este “perfil” brasileiro.

Lafer (2000) explora esse assunto comentando que as empresas sofrem o peso das ineficiências da nação e afirma categoricamente que o CB é “um custo que era suportável quando o mundo era passível de ser administrado com externalidade” (p. 5) ainda acrescenta que lidar com o CB é preciso face à internalização da economia mundial.

Logo depois, Mancuso (2004) expõe a luta dos empresários na reivindicação de soluções do poder público na redução do CB e, com isso, favorecer o crescimento econômico do país e fortalecer o setor industrial.

Tuoto (2007) considerou o CB como principal fator restritivo ao ingresso de investimentos estrangeiros (IEDs) no Brasil. Comenta, também, que o CB vai além dos fatores apontados na literatura, estando, na maioria das vezes, ligado ao processo de formação empresarial, sociocultural e geoestratégico.

Destacando a morosidade jurídica brasileira atrelada à burocracia, Ferraz (2009), aponta como fatores contribuintes para o aumento do CB, ocasionando, no âmbito institucional a perda de projeção do judiciário, no âmbito social a perda de confiança da população e no âmbito político a retração e desconfiança do mercado financeiro.

Wongtschowski (2011), em estudo sobre a indústria química brasileira, apresenta o CB como o conjunto de dificuldades internas que afeta a eficiência do setor produtivo do país, desafiando a sustentabilidade dos negócios. Acrescenta que o CB precisa ser reduzido para que possa gerar oportunidades de crescimento da indústria nacional.

Costa (2012) contribui afirmando que a dificuldade de repasse do CB nos custos dos produtos é o principal fator prejudicante na execução das etapas dos processos de exportações.

Palhoça (2015, p.1) amplia a gama de fatores e destaca os principais componentes do Custo Brasil: “a carga tributária, os custos portuários, os transportes, os encargos trabalhistas, os financiamentos, a energia e as telecomunicações e a regulamentação governamental”.

Além dos citados, pode-se incluir também, a corrupção, a burocracia e a instabilidade cambial.

De acordo com os estudos de Bomfim (2013, p.13):

O Custo Brasil é uma expressão largamente utilizada pela imprensa e também no meio industrial para descrever a realidade econômica e estrutural que eleva a geração de custos da indústria brasileira frente aos seus concorrentes internacionais.

Conforme comentado nos trabalhos de Bomfim (2013), a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) divulgou em março de 2010 um estudo inédito que mensurou o Custo Brasil para produtos agrícolas. Oito itens foram considerados, e, ficou constatado que o Custo Brasil encarece em média 36,27% o preço do produto brasileiro em relação aos seus similares fabricados na Alemanha e nos Estados Unidos. Apenas a falta de infraestrutura logística para o transporte de grãos ocasiona uma perda estimada em quatro bilhões de dólares por safra.

Estudo do Departamento de Competitividade e Tecnologia da Federação da Indústria do Estado de São Paulo – FIESP (2013) divulgou que um bem manufaturado nacional é, em média, 34,2% mais caro que o seu similar importado dos principais parceiros comerciais do Brasil, já incluídas as alíquotas de importações vigentes, unicamente em função do Custo Brasil, isto é, devido às deficiências no ambiente de negócios do país.

De acordo com Bomfim (2013, p.14) “é notório que o CB tem impedido um crescimento mais robusto da economia brasileira uma vez que prejudica a competitividade dos produtos nacionais nos mercados interno e global”.

A FIESP (2013) revelou que o Brasil vem perdendo competitividade internacional e entre os fatores que atrapalham a competitividade brasileira foram apontados as condições de infraestrutura, custo de capital, restrições governamentais, juros, etc., todos relacionados ao Custo Brasil.

Sabendo que ocorre a falta de investimentos na indústria brasileira, unida aos fatores do CB, como câmbio desfavorável e juros altos, dificultam investimentos na economia brasileira e aumentam o preço dos insumos do mercado nacional. Como consequência, o Brasil vem perdendo empresas para outras nações mais atrativas, economicamente (BOMFIM, 2013).

No estudo realizado por Resende e Sousa (2014), ficou demonstrado que o Brasil, pelo quarto ano consecutivo, vem perdendo competitividade internacional. Em 2014, o Brasil perdeu três posições no ranking mundial em relação a 2013, ocupando o 54º lugar num cenário de 60 países, estando apenas à frente da Eslovênia, Bulgária, Grécia, Argentina,

Croácia e Venezuela. Os países que estão no topo da pesquisa são: Estados Unidos, Suíça e Singapura. Nos últimos quatro anos, o Brasil perdeu 16 posições, refletindo o impacto do CB no desempenho das organizações brasileiras.

No mesmo estudo, foi possível verificar a perda de otimismo por parte dos empresários. Esse comportamento já foi apontado em outros estudos em países, como Argentina, África do Sul e Turquia, que após anos de perda de competitividade, perderam a capacidade de agir proativamente, culminando num ciclo vicioso de pessimismo empresarial (RESENDE; SOUSA, 2014).

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP (2015) realizou a XX Sondagem Industrial que tem como objetivo captar a visão dos líderes industriais paranaenses sob vários aspectos e, dentre eles, foi pesquisado sobre competitividade internacional e Custo Brasil, onde 83,89% dos empresários apontaram o CB como sendo o principal vilão da competitividade das empresas. 42,05% dos empresários também afirmaram estar tecnologicamente defasados em relação ao nível internacional, podendo ser um reflexo de que as empresas empregam esforços para neutralizar os reflexos do CB e, por questões financeiras, o avanço tecnológico acaba ficando para depois.

As condições oferecidas em cada país, representadas pelas variáveis que compõem o custo país, permitem uma comparação na viabilidade de produção, buscando oportunidades de redução de custos e maior competitividade (DUARTE, 2010).

O autor completa informando que o Brasil, apesar de ser destaque como país emergente, possui desvantagem apontada no alto custo país que neutraliza as vantagens como as condições naturais e econômicas, a grandeza do mercado consumidor interno e a abundância de matéria prima.

Nota-se, portanto, que diversos outros fatores, além da taxa de câmbio, influenciam no desenvolvimento da economia brasileira, especialmente com relação à indústria, destacando-se a excessiva carga tributária, a infraestrutura precária, a mão de obra pouco qualificada e com custo elevado, assim como outras ineficiências que, apesar de não serem, geralmente, incluídas nos estudos realizados, também impactam negativamente no dinamismo da economia do país como um todo, como a corrupção, a baixa qualidade do sistema educacional e o baixo nível de escolaridade, os custos de transação elevados, dentre outros problemas (OLIVEIRA, 2014, p. 22).

O crescimento industrial impacta diretamente nos custos de desenvolvimento dos produtos nacionais. Esse crescimento se dá pela criação de novas empresas produtivas no país, aumentando assim, a disponibilidade de produtos no mercado interno. Com isso, ocorrem gastos menores com logística, impostos de importação e até mesmo nos custos administrativos (BOMFIM, 2013).

Nos estudos de Oliveira (2014), deixa claro o impacto do CB na economia brasileira, demonstrando que há necessidade de mudanças para reversão desta situação, citando como alternativas: programas de incentivo à indústria, como forma de compensação dos custos com encargos trabalhistas e redução da carga tributária envolvendo todos os setores da economia.

A redução do CB seria providencial para a melhoria de vida dos consumidores, fazendo com que o mercado ofereça produto com melhor qualidade e a preços acessíveis (MÖLLER, 2013).

Conforme destacado nos estudos apresentados neste tópico, fica evidente que o CB compromete a competitividade das empresas brasileiras que necessitam empreender esforços para minimizar seu impacto e melhorar sua eficiência.

A seguir são apresentados os fatores que, segundo a literatura, compõem o CB, iniciando-se com a carga tributária (CT).

2.1.1 Carga tributária

O setor produtivo brasileiro lidera a geração de emprego e renda no país, mas esse potencial poderia ser mais eficiente se houvesse um ambiente mais favorável aos negócios, que estimulasse a ampliação da produção, atraísse novos investimentos e fornecesse produtos a preços mais acessíveis aos consumidores. O Brasil tem perdido empresas para outros países e um dos fatores que contribui para isso é a alta carga tributária (FERREIRA, 2015).

A capacidade do Estado, apoiado pela intervenção, permite a manipulação de grandes massas de recursos financeiros, visto que a arrecadação tributária federal cresce a taxas superiores à renda e ao produto (LUSTOSA, 2010).

Na visão de Bomfim (2013, p.16), a “Carga Tributária (CT) é a relação entre a soma de todos os impostos pagos pelos cidadãos e empresas, nas três esferas do governo (Federal, Estadual e Municipal), e a soma de toda a riqueza produzida no país, ou seja, o PIB (Produto Interno Bruto)”.

De acordo com Costa e Gameiro (2005), no Brasil, há muita distorção tributária, em que vários tributos são cobrados em cascata, ou seja, cumulados em todas as fases que envolvem os produtos. Segundo os autores, os tributos em cascata incentivam a sonegação e a informalidade, face à oneração causada.

Os mesmos autores incluem outras distorções tributárias no Brasil: imposto por dentro, como o caso do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, que é cobrado no valor dos produtos, sem que o consumidor tenha ciência disto; e a guerra fiscal

que gera conflito confederativo, em detrimento à liberdade que os estados e municípios possuem para legislar sobre a tributação estadual e municipal.

Segundo Campagnolo (2010, p.11):

A cobrança de impostos é, na prática, uma coleta de dinheiro feita pelo governo para pagar suas contas. Uma forma de medir o impacto dessa coleta é compará-la com o Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, a soma das riquezas produzidas pelo país em um ano. Essa relação entre impostos e PIB é chamada de carga tributária.

Ainda na opinião do autor, esses recursos deveriam voltar para a sociedade em forma de serviços públicos, mas, muitas vezes, os cidadãos, além de pagar impostos, pagam do bolso por serviços de educação, saúde e segurança, ou seja, a renda disponível para consumo é ainda menor do que a carga tributária dá a entender.

O Brasileiro trabalha quase cinco meses por ano para pagar tributos e possui o direito de ver os recursos bem aplicados pelo setor público. Em uma simples compra de supermercado em torno de 40% do preço dos produtos são correspondentes aos impostos. O Brasil possui 85 tipos diferentes de impostos, contribuições e taxas, sendo que as empresas brasileiras gastam muito do seu tempo para lidar com impostos, deixando o Brasil na primeira colocação mundial neste quesito (LOURES, 2011). O autor, ainda, destaca que havendo a redução da CT a economia cresce e gera empregos.

Moreira (2015) esclarece que um fator determinante da carga tributária adequada para uma nação é a extensão dos bens e serviços que esta oferece aos contribuintes. Vários países privatizam esses serviços, contrastando com a substancial oferta dos mesmos, necessitando de uma maior receita tributária.

Amaral *et al.* (2015) destaca que, nos últimos quatro anos, a CT brasileira cresceu 1,66 ponto percentual. Esta elevação foi ocasionada, principalmente, pelo crescimento dos tributos estaduais que se elevaram 1,03 ponto percentual, já os tributos federais aumentaram 0,36 e os municipais, 0,24.

O Brasil é o país que possui a maior carga tributária da América Latina. A CT brasileira vem crescendo ao passar dos tempos e, em 2013, ultrapassou a média de muitas nações consideradas ricas (MOREIRA, 2015).

São necessárias reformas estruturais no Brasil, dentre elas a tributária, pois o sistema atual é burocrático, complexo, injusto e desestimula a produção e o consumo. O Brasil é um dos únicos países do mundo em que se tributa o investimento e as exportações... Desenvolvimento sustentável depende, fundamentalmente, da criação de condições favoráveis ao investimento na atividade produtiva. O sistema tributário onera a produção, afeta o poder de compra da sociedade e o crescimento econômico do país. (FERREIRA, 2015, p. 2).

Segundo Resende e Sousa (2014), o Brasil está entre os piores ambientes para se fazer negócios no mundo, com alta carga tributária direta e indireta, impactando no desestímulo aos investimentos na produção e no crescimento e desenvolvimento das organizações.

Mas, cabe esclarecer que é necessário levar em consideração nas comparações internacionais as espécies tributárias, pois algumas podem existir em um país e não existir em outros, um exemplo é a previdência social que em alguns países, como o Chile, El Salvador, Bolívia e Nicarágua é privada, não fazendo parte da CT do país (BRASIL, 2014).

Ferretti e Funchal (2011) apontam que uma CT elevada acaba por reduzir o retorno pós-tributação, ou seja, inibe os incentivos para investimentos e até mesmo os reinvestimentos, fazendo com que os investidores estrangeiros optem por investir em economias mais atrativas e com menor carga tributária.

O aumento na CT reduz a renda que o setor privado tem disponível, e consequentemente, reduz a disponibilidade de recursos que financiam as despesas de consumo e investimento dos indivíduos e organizações. Por outro lado, o aumento da CT eleva os recursos à disposição do estado, ocasiona a queda do endividamento público, aumenta a oferta de bens e serviços públicos à população (MENDONÇA *et al.*, 2013).

Conforme Bomfim (2013) destaca, essa deficiência no retorno, deixando de se investir na infraestrutura brasileira, acaba por gerar aumento da CT, pois as precárias condições das rodovias, portos e aeroportos aumentam os custos dos produtos e serviços no país. Além disso, ocasiona aumento no preço de produtos oriundos do exterior devido à alta taxa sobre as importações, implica na redução do nível de investimentos no país e na geração de empregos devido aos altos encargos trabalhistas.

Concluindo esse raciocínio, o mesmo autor relata que esses fatores acabam por gerar “o chamado Peso Morto da Tributação, que é a diminuição, tanto da demanda quanto da oferta, de determinado produto limitando as trocas de bens e serviços no mercado” (BOMFIM, 2013, p. 17).

Na visão de Murta (2013), a CT elevada diminui a tendência de crescimento da geração da riqueza e, por conseguinte, a economia brasileira, retardando, principalmente, o desenvolvimento das indústrias.

Para Medeiros Neto (2013) os impostos cumulativos são os que mais contribuem para a formação da CT no Brasil e, consequentemente, impactam no CB, pois não são recuperados em etapas posteriores à industrialização. O autor cita impostos, como o Imposto Sobre Serviços - ISS cobrado pelos municípios e o Programa de Integração Social - PIS e a

Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS, cobrados pela esfera federal. Mas além desses, existem os impostos sobre as importações que encarecem os produtos e não são passíveis de créditos, tornando-se um custo aos importadores. Também pode-se citar as contribuições previdenciárias pagas pelos empregadores sobre a folha de salários de seus empregados.

Bomfim (2013) lembra que não pode-se esquecer o imposto sobre imposto, como é o caso do IPI e do ICMS, pois as empresas ao calcularem o custo de seus produtos embutem o valor dos outros impostos e tributos no preço de venda, sendo que, sobre esse preço ocorre a tributação do IPI e do ICMS, portanto, incidindo imposto sobre imposto.

O Centro Internacional de Negócios do Mato Grosso – CIN-MT (2015), em seu Guia do Investidor no Paraguai, realiza um comparativo tributário entre o sistema brasileiro e o paraguaio, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo Tributário Brasil X Paraguai

TRIBUTOS MUNICIPAIS	BRASIL	PARAGUAI
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU)	0,5% a 4%	Não tem
Imposto sobre a Transmissão Inter Vivos de Bens e Imóveis e de Direito Reais a eles Relativos (ITBI)	2%	Não tem
Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS)	2% a 5%	Não tem
Taxas	Variável	Não tem
CONTRIBUIÇÕES	BRASIL	PARAGUAI
Contribuições Trabalhistas ou sobre a Folha de Pagamento	20% + 8%	Não tem
Contribuições sobre o Faturamento (PIS e COFINS)	3% e 1,65%	Não tem
Contribuições sobre o Lucro Líquido (CSLL)	9%	Não tem
Contribuições sobre as Importações (COFINS e PIS)	7,60% e 1,65%	Não tem
TRIBUTOS FEDERAIS	BRASIL	PARAGUAI
Imposto sobre a Importação de Produtos Estrangeiros (II)	Variável	Não tem
Imposto sobre a Exportação de Produtos Nacionais (IE)	Variável	Não tem
Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza (IR) – Pessoa Jurídica	25% a 34%	10%
Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza (IR) – Pessoa Física	Até 27,5%	10%
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	Variável	Não tem
Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro ou Relativos a Títulos e Valores Mobiliários (IOF)	0,0041 + 0,38%	Não tem
Imposto Territorial Rural (ITR)	Variável	Não tem
Taxas – Imposto Único	Não tem	1%
Outros Impostos – IVA (Imposto sobre Valor Agregado)	Não tem	10%
TRIBUTOS ESTADUAIS	BRASIL	PARAGUAI
Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS)	17%	Não tem
Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)	1% a 3%	Não tem
Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Qualquer Natureza (ITCD)	2% a 4%	Não tem
Taxas	Variável	Não tem

FONTE: CIN-MT (2015).

É notório destacar que o Brasil possui uma CT muito mais elevada que o Paraguai e que, através disso, vem atraindo inúmeros investimentos, inclusive, em grande parte, de empreendimentos brasileiros atraídos pela Lei de Maquila, projeto paraguaio que possui um regime de atração de investimentos para produção de bens e serviços locais com grandes benefícios tributários (CIN-MT, 2015).

De acordo com Brito (2013), a CT no Brasil gira em torno de 25 a 30% em uma indústria têxtil. No Paraguai, essa mesma indústria paga uma única alíquota de 1%, ou seja, a indústria brasileira é onerada tributariamente entre 250 a 300 vezes mais que uma indústria paraguaia.

Maia Junior (2015) corrobora reforçando que os impostos sugam 40% de toda a riqueza que as empresas brasileiras produzem. O Estado tornou-se uma espécie de sócio com maior participação nas empresas e vem procurando novas maneiras de arrecadar mais. “Num ano em que a crise econômica cria obstáculos para a geração de receitas e dos lucros, boa parte das discussões governamentais na área tributária se resume a como elevar as receitas” (MAIA JUNIOR, 2015, p. 57).

O mesmo autor ressalta que sete das dez organizações maiores pagadoras de impostos do Brasil tiveram prejuízo em 2014. As empresas não conseguem repassar o aumento dos tributos no preço dos produtos, principalmente em época de crise econômica e inflação em alta, como aconteceu em 2015. Ressalta que as discussões que poderiam levar a uma CT mais racional não estão na agenda do poder público, que só pensa em crescer a sua fatia de impostos.

Mesquita (2014) lembra que na maioria dos países há permissão para que as empresas descontem os impostos que já foram recolhidos por seus fornecedores. No Brasil, a legislação permite que desconte os impostos somente sobre o que é fisicamente incorporado na produção. Essas restrições aos créditos tributários elevam 7% os custos de produção dos produtos brasileiros. Além do Brasil, esse tipo de limitação tributária só existe no Haiti e na Costa Rica.

Não bastassem os problemas que a elevada CT traz às empresas brasileiras, Martins e Carvalho (2012) acrescentam outro complicador: a “guerra fiscal” existente entre os estados brasileiros. Cada estado possui uma legislação tributária e um sistema de concessão de benefícios para as empresas. As organizações ao realizarem vendas para estado diferente do seu, necessitam estudar a legislação do estado de destino da mercadoria, caso contrário poderão arcar com multas pesadas por descumprimentos legais.

Segundo os mesmos autores, essa desarmonia tributária entre os estados acaba por gerar um desconforto empresarial, uma insegurança perante os negócios, visto a grande complexidade da legislação. Os estados procuram criar benefícios para atrair investimentos e em outras palavras acabam concorrendo entre si. Criam, também, barreiras tributárias para a entrada de produtos oriundos de outros estados, como a Substituição Tributária do ICMS e o Diferencial de Alíquotas, complicando ainda mais os negócios internos.

Os altos impostos pagos pelos fabricantes brasileiros, que giram em torno de 40% do PIB, oneram a produção interna e também a destinada ao exterior. Em relação aos demais países a CT brasileira é elevada e não ocorre a contraprestação por parte do Estado, comprometendo a capacidade de consumo e o investimento do setor privado com diminuição da capacidade de poupança interna (DUARTE, 2010).

O sistema tributário brasileiro, além dos impostos diretos, baseia-se também nos impostos indiretos, ou seja, os que recaem diretamente no consumidor final, deixando claro que há falta de progressividade do sistema tributário brasileiro (DUARTE, 2010).

De acordo com Duarte (2010), o Banco Mundial divulgou estudo, em 2008, afirmando que uma empresa padrão no Brasil gasta em média 2.600 horas com pagamentos de seus impostos. O estudo envolveu 177 países e apenas 23 deles gastam mais de 500 horas, deixando o Brasil com enorme discrepância.

Tuoto (2007) realizou pesquisa com empresários brasileiros a fim de verificar os empecilhos que dificultam a competitividade de empresas brasileiras e atração de investimentos estrangeiros, tendo como principal fator apontado a CT, que é por demais elevada.

Costa e Gameiro (2005) apresentam claramente como os impostos podem ser considerados um custo para as empresas: “tributos são um custo, porém, se bem empregados e bem administrados, trazem benefícios à população, mas tributos injustos e desproporcionais são um Custo Brasil” (COSTA; GAMEIRO, 2005, p. 11).

O papel dos estados nacionais deveria ser de estimular e estabilizar a atração de investimentos externos no país, gerando recursos para pagamento da dívida sem necessidade de aumentar tributos, estimulando a concorrência e a produtividade (MÖLLER, 2013).

Conforme apontado por Palhoça (2015, p.1) “a reforma tributária é esperada para racionalizar a tributação, diminuir a burocracia imposta pela legislação e diminuir a carga tributária, enfim, aliviar um pouco o Custo Brasil.” Destaca, ainda, que a reforma é necessária para aumentar o número de postos de trabalho e adequar os preços dos produtos ao consumidor.

Por fim, Palhoça (2015, p.2) destaca:

Se o Brasil quiser participar ativamente da expansão econômica mundial, precisa definir claramente uma estratégia para efetivar as reformas necessárias, inclusive a reforma tributária, para o aumento da competitividade e consequente redução do Custo Brasil.

O autor acrescenta que a esperança da reforma tributária está na simplificação do sistema, racionalização das formas de arrecadação de impostos, desoneração dos meios de produção, tornando o país mais competitivo internacionalmente.

Percebe-se com a presente discussão teórica que, a CT no Brasil é elevada e existe uma enormidade de impostos, taxas e contribuições incidentes sobre a comercialização de produtos e serviços. A alta CT brasileira encarece os produtos e em relação aos importados, perde-se competitividade.

2.1.2 Encargos e leis trabalhistas

Segundo vários especialistas, os encargos e leis trabalhistas existentes no Brasil, dificultam, e muito, a competitividade das empresas brasileiras (NORONHA *et al.*, 2013).

Em uma análise da rede mundial de auditoria e contabilidade *UHY International*, o valor dos tributos brasileiros, tomando por base apenas os direitos e deveres trabalhistas previstos na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, chegam a 57,56% do salário bruto, colocando o Brasil entre as nações com maiores custos de seguro social e demais impostos trabalhistas. A média global é de apenas 22,52%, já a média entre o grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) é de 28,29% e a média do grupo dos sete países mais ricos do mundo (G7) é de 24,21%. Os Estados Unidos é o país com a menor contribuição entre os países analisados, aproximadamente 8,84% do salário bruto (BOMFIM, 2013).

Segundo a *UHY International*, os encargos e acordos sindicais ultrapassam 115% sobre o salário bruto, sem considerar os benefícios e treinamentos oferecidos aos empregados e os gastos gerenciais da administração de pessoal (BOMFIM, 2013).

Pastore (1996), em sua análise, concluiu que o custo dos encargos trabalhistas básicos chega a 102% do salário nominal. 16 anos depois, Souza *et al.* (2012), em nova análise, apontaram que o custo dos encargos trabalhistas é de 191,2%, representando um crescimento de 87,34% em comparação aos dois períodos, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1: Composição dos Encargos Sociais

TIPOS DE ENCARGOS	PASTORE (1996)	SOUZA <i>et al.</i> (2012)
A – Obrigações Sociais	35,80	54,20
Previdência Social	20,00	32,10
FGTS	8,00	13,10
Salário-Educação	2,50	2,90
Acidentes de Trabalho (média)	2,00	2,30
Sesi	1,50	1,60
Senai	1,00	1,00
Sebrae	0,60	1,00
Incra	0,20	0,20
B – Tempo Não Trabalhado I	38,23	19,00
Repouso Semanal	18,91	*
Férias	9,45	8,80
Feriados	4,36	*
Abono de Férias	3,64	2,70
Aviso Prévio	1,32	7,50
Auxílio-Enfermidade	0,55	-
C – Tempo Não Trabalhado II	13,48	7,50
13º Salário	10,91	7,50
Despesa de Rescisão Contratual	2,57	-
D – Reflexo dos Itens Anteriores	14,55	-
Incidência Cumulativa A Sobre B	13,68	-
Incidência FGTS Sobre 13º Salário	0,87	-
E – Benefícios/Negociação Coletiva	-	34,30
Vale Transporte	-	12,10
Vale Alimentação	-	14,50
Demais Benefícios	-	7,70
F – Demais Gastos	-	76,20
Obrigações Acessórias (Quotas, Aux.)	-	12,10
Treinamentos	-	19,60
Custos Gerenciais (Adm. Pessoal)	-	22,70
Tempo Não Trabalhado	*	21,80
Total Geral	102,06	191,20

FONTE: Adaptado de Pastore (1996); Souza *et al.* (2012).

* Souza *et al.* (2012) agruparam esses custos em uma única linha.

Nota-se que, através do apontamento dos autores, esses percentuais podem apresentar elevação ou diminuição, dependendo do investimento que as organizações fazem na área de recursos humanos.

O custo da mão de obra no setor automotivo brasileiro, em 2013, era de aproximadamente 5,30 Euros por hora, bem acima de alguns países, como México (2,60), China (1,30), Índia (1,20), etc. (BOMFIM, 2013).

Os custos trabalhistas no Brasil são elevados, não em função do salário pago aos trabalhadores, mas, devido ao alto custo com os encargos sociais que incidem sobre a folha de pagamento (DUARTE, 2010).

Oliveira (2014) corrobora destacando que os salários relacionados à indústria aumentam mais que a produtividade destas, provocando elevação dos custos produtivos e

diminuição da competitividade diante do mercado externo. O mesmo é percebido por Bonelli e Pinheiro (2012), num estudo envolvendo a análise do período de 1999 a 2011.

Os altos encargos trabalhistas no Brasil causam um problema social: a folha de pagamento das empresas brasileiras é onerada ao ponto de ocorrer contratações informais de funcionários. A situação agrava-se pela legislação ultrapassada e por demais rigorosa (COSTA; GAMEIRO, 2005).

Na visão de Bomfim (2013), há divergências entre articulistas e especialistas em relação à interpretação na formulação do custo trabalhista, mais especificamente no montante dos encargos trabalhistas, o que deve ou não ser considerado como custo de salário nominal.

O mesmo autor continua destacando que “os altos tributos trabalhistas oneram a mão de obra brasileira e consequentemente criam uma barreira para o empreendedorismo no país” (BOMFIM, 2013, p. 28).

Rodrigues e Oliveira (2014) concluíram que em uma indústria os encargos trabalhistas tem impacto de 21,7% sobre o faturamento da empresa. Esse percentual repercute na elevação dos custos e, consequentemente, reflete no preço dos produtos.

Segundo a FIEP (2015), 42,95% dos industriais paranaenses apontaram os encargos sociais como principal fator que interfere na competitividade internacional de suas empresas.

Ferretti e Funchal (2011) comentam que, ocorrendo diminuição da regulação trabalhista, aumentam as chances de atração de novos investimentos no Brasil. Ocorrendo aumento na regulação trabalhista, não somente inibe os investimentos e prejudica o desempenho econômico, mas torna ineficaz a garantia de empregos.

Resende e Sousa (2014), em suas pesquisas de nível de competitividade, comentam que o Brasil é um país que se comporta “sem apresentar nenhum sinal de simplificação nas legislações trabalhistas e no sistema regulatório” (p. 4).

Brito (2013) argumenta que os custos trabalhistas no Brasil giram em torno de 105% sobre o salário, já no Paraguai é de 40%. Isso representa uma vantagem competitiva às organizações paraguaias e reforça a atração de investidores de outras nações.

Em outra comparação realizada pelo CIN-MT (2015), comparando a legislação trabalhista brasileira com a paraguaia, constata uma grande disparidade entre as duas nações, conforme representado no quadro 2.

Quadro 2: Comparativo Legislação Trabalhista Brasil X Paraguai

EVENTOS	BRASIL	PARAGUAI
Férias anuais remuneradas	30 dias para cada ano	12 dias para cada 5 anos, 18 dias para até 10 anos, 30 dias acima de 10 anos trabalhados
Estabilidade	Não há	Estabilidade após 10 anos consecutivos de serviços prestados
FGTS	8% sobre as remunerações e 40% de multa rescisória	Não há
Contribuição Sindical	0,02% a 0,8% ao ano, sob o capital social da empresa	Não há
Contribuições Previdenciárias	Empregador 20%, Trabalhador 8%, 9% ou 12%	Empregador 16,5%, Trabalhador 9%
Jornada de Trabalho	8 horas diárias / 44 horas semanais	8 horas diárias / 48 horas semanais
Intervalo Interjornada	Mínimo de 11 horas	Mínimo de 10 horas
Décimo Terceiro Salário	Remuneração extra por ano, equivalente a 1/12 do salário de dezembro por mês de trabalho no ano	Semelhante ao brasileiro
Aviso Prévio	30 dias indenizados	Semelhante ao brasileiro

FONTE: CIN-MT (2015).

Segundo Rocha (2014), a justiça brasileira recebe em torno de dois milhões de processos trabalhistas por ano. “Em 1 hora, temos o número de ações que o Japão tem em um ano. Em um dia, o mesmo que os Estados Unidos têm em um ano” (ROCHA, 2014, p. 40).

Farias (2013) argumenta que, além dos custos trabalhistas, os empresários brasileiros enfrentam outra problemática: a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para determinadas atividades chaves na empresa, como a de desenvolvimento de produtos.

O autor, ainda, relata que no Brasil há pouca interação entre empresas e universidades, dificultando a capacitação e formação de profissionais que poderiam trazer inovação aos processos e produtos das empresas, utilizando-se de laboratórios de pesquisa, estágios supervisionados, etc.

Besley e Burgess (2002) relatam que na Índia, em seus estudos, ficou demonstrado que, através da legislação trabalhista pró-trabalhador, o país perdeu em resultados, empregos, produtividade e atração de investimentos. Ao mesmo tempo, a informalidade dos negócios e o trabalho informal aumentaram de forma significativa, refletindo, também, em um aumento da pobreza urbana.

Nem todas as empresas são afetadas igualmente pelos altos encargos trabalhistas e leis de proteção ao trabalho. Essa afirmação partiu de Pierre e Scarpatta (2005), quando de seus estudos, descobriram que as empresas de médio porte e as ligadas à inovação apresentaram maior impacto negativo nos negócios e nas perspectivas de crescimento.

Cosentino (2014) aposta na reforma trabalhista, sendo necessária para melhorar a competitividade das empresas, que terão maior liberdade de negociação de benefícios entre empregador e empregado, priorizando prazos e resultados, gerando competição entre as empresas, mas com maiores oportunidades aos que melhor se destacarem.

Através da literatura aqui relatada, é possível notar o grande impacto que os encargos sociais e trabalhistas causam nos custos das empresas. Nota-se, também, que não há um consenso sobre o custo real dos encargos arcados pelas organizações, face à complexidade da legislação trabalhista brasileira que varia muito de acordo com a atividade econômica da empresa, atividade desenvolvida pelo empregado, o porte da organização, entre outros.

2.1.3 Logística e infraestrutura

De acordo com Bomfim (2013, p. 29),

A logística brasileira é sem dúvidas um fator que deve ser analisado quando se fala de Custo Brasil. São os transportes de carga que movem a economia levando a produção agrícola, insumos e a produção industrial para todos os cantos do país e para o exterior.

O mesmo autor destaca que o Brasil é um país com dimensões continentais, com centros fabris espalhados por todas as regiões, e quanto maior o trecho, maior serão os custos com transporte, impactando na competitividade das indústrias.

Costa e Gameiro (2005) trabalharam o custo país em seus estudos e comentam que o CB é influenciado pela deficiência de infraestrutura, como por exemplo, o alto índice de desperdício de grãos ocasionado pela má conservação das estradas.

Lima (2013), em seu estudo, argumenta que países com razoável grau de industrialização, os custos com logística chegam a 6% do PIB nacional. Já no Brasil, chegam a 10%, ou seja, 40% acima da média mundial.

O aumento da atividade industrial no país e a descentralização dos núcleos industriais observada no passar dos anos têm demandado um aumento significativo na capacidade de transporte do Brasil. Porém, ao analisar os valores de investimentos em infraestrutura em relação ao PIB entre os anos de 1975 e 2002, percebe-se uma grande diminuição, de 1,8% para 0,2% do PIB (FLEURY, 2003).

Limao e Venables (2001) comentam que uma melhoria de 25% na infraestrutura, aumentaria o fluxo do comércio em 30%, demonstrando uma eficiência alta, viabilizando o investimento, em virtude de seu retorno.

A falta de investimentos em infraestrutura causa consequências, como: deterioração das estradas, má conservação das vias férreas e baixa produtividade dos portos. A média de movimentação nos portos brasileiros é de 27 contêineres por hora, já a média internacional é de 40 contêineres por hora (BORGES, 2005). Cinco anos depois, em novo levantamento realizado pode-se perceber que esse número subiu para 35 contêineres/hora, ainda abaixo da média internacional que passou para 53 contêineres/hora (RAMOS *et al.*, 2010).

A infraestrutura paranaense foi reprovada pela maioria dos industriais paranaenses, de acordo com pesquisa da FIEP (2015), 72,34% dos entrevistados se posicionaram indiferentes ou insatisfeitos com a infraestrutura paranaense. As ferrovias ficaram com a pior nota (89,59%), seguido de: rodovias (79,87%), portos (75,17%), infraestrutura urbana (72,49%), energia (68,79%), telefonia (61,75%) e a melhor nota foi dos aeroportos (58,72%).

Outra dificuldade apresentada na infraestrutura brasileira é a falta de segurança nas estradas, onde assaltos e acidentes fazem parte do cotidiano, perdendo não só cargas, mas vidas de trabalhadores (PEREIRA; LESSA, 2013). Comentam, também, que o custo de transporte é aumentado pelo consumo elevado de combustíveis, pois a idade média da frota brasileira é de 17 anos.

Segundo Guandalini (2007), o PIB do Brasil poderia ser até 250 bilhões de Reais maior, caso a infraestrutura de transporte brasileiro fosse melhor. 78% das estradas brasileiras estão inadequadas para o tráfego rodoviário e 88% não são pavimentadas.

Nos Estados Unidos as empresas gastam 7,5% das receitas com logística, no Brasil, as empresas gastam 13%. Só estão piores que o Brasil, neste quesito, as nações como Líbia, Venezuela e Nigéria. Essa inadequação na estrutura eleva os custos de logística e desestimula o comércio exterior, além de tirar o bem-estar das pessoas (CARMONA, 2015).

O Brasil é extremamente deficiente em infraestrutura, com a falta de uma melhor malha ferroviária, potencial hidroviário subutilizado, excesso de uso da estrutura dos portos, sem falar das estradas mal conservadas (DUARTE, 2010).

O transporte rodoviário, segundo Wanke e Fleury (2006), representa 64% do custo com logística. Esse custo é composto por pneus, pedágios, manutenção e depreciação dos veículos, combustíveis, entre tantos.

Os mesmos autores destacam que há cinco modais de transporte, que são: aéreo, rodoviário, ferroviário, dutoviário e aquaviário.

De acordo com Lima (2013), o custo modal rodoviário é sete vezes mais caro que o ferroviário, quatro vezes mais que o dutoviário e três vezes mais que o aquaviário.

Conforme estudos de Pereira e Lessa (2013), na década de 50, especificamente no Governo Kubitscheck, o transporte rodoviário brasileiro recebeu grande incentivo, sendo pavimentados milhares de quilômetros de rodovias, motivados pela instalação da indústria automobilística no país.

Alguns países com grande extensão territorial, semelhantes ao Brasil, utilizam-se menos do modal rodoviário para o transporte de cargas, como por exemplo: Estados Unidos (26%), Austrália (24%) e China (8%). Já no Brasil, representa uma utilização de 65% (FLEURY, 2003).

Ainda, segundo o autor, alguns fatores, como priorizações de investimentos governamentais, regulação, fiscalização e custo de capital acabam por tornar o Brasil mais dependente do modal rodoviário.

Bomfim (2013) ressalta que o transporte rodoviário é um modal muito caro e este custo logístico somado aos demais componentes do CB prejudica a competitividade da indústria brasileira, deixando os produtos nacionais muito mais caros, se comparado à países com o uso equilibrado de modais.

De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, em 2013, o modal rodoviário foi o mais utilizado no Brasil (60,49%), seguido do: ferroviário (20,86%), aquaviário (13,86%), dutoviário (4,46%) e aéreo (0,33%) (BOMFIM, 2013).

Os altos custos com transporte ajudam a formar o CB e para o Brasil não é tarefa fácil reverter esse quadro, visto a falta de investimento em outros modais de transporte mais baratos que o modal rodoviário (BOMFIM, 2013).

O modal ferroviário brasileiro é muito pequeno e deficiente, no qual os trens disputam espaço com o transporte de pessoas, assim, as cargas necessitam ser realizadas à noite e em vias mal conservadas e antigas (TEIXEIRA, 2013).

Uma saída para diminuir esse custo com logística é melhorar a gestão de ferrovias com integração multimodal, mas existe a necessidade de ampliar a malha ferroviária e modernizar a frota para que a viabilidade de escoamento dos produtos seja uma realidade (GROLLI, 2015).

Conforme abordado por Duarte (2010), a matriz de transporte brasileiro está totalmente distorcida e baseada, principalmente, no modal rodoviário, o mais caro e com maiores perdas de receita para o produtor. A malha ferroviária é responsável por 25% na

matriz de transporte, enquanto em outros países com características semelhantes ao Brasil, varia entre 40 e 50%.

Duarte (2010) acrescenta que os custos logísticos são aumentados em virtude da ociosidade da infraestrutura brasileira, interferindo em custos, como diárias de motoristas e da frota, sobrestadia de contêineres, todos relacionados à ineficiência da infraestrutura.

Vettorazzo (2013) amplia a lista de problemas se reportando aos portos brasileiros, afirmando que estes são possuidores de equipamentos deteriorados; desorganização das cargas; e dificuldades no transporte interno. Esses problemas levam o Brasil ao 130º lugar entre 142 nações que fizeram parte de um estudo, em 2013, sobre competitividade, realizado pelo Fórum Econômico Mundial.

Bomfim (2013) também expõe o problema dos portos brasileiros que causam transtornos às empresas, que vendo suas cargas atrasarem mais de um mês, optam pelo transporte aéreo que pode chegar a 100 vezes o valor do frete marítimo.

De acordo com o Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada - IPEA (2010), o problema dos portos brasileiros é sério, os navios de grande porte têm dificuldade em atracar devido à deficiência de profundidade dos berços e bacias e, muitas vezes, embarcam com volume abaixo de sua capacidade, encarecendo os produtos pela ineficiência da infraestrutura portuária, impactando no rateio do custo do frete.

O Brasil não conseguirá chegar ao desenvolvimento pleno sem um planejamento logístico amplo, contando com a combinação dos modais de forma integrada, envolvendo todo o território brasileiro (OLIVEIRA, 2015).

Destaca ainda, em relação à logística, que “é evidente que a evolução não acompanhou o crescimento da demanda e hoje ela já se encontra saturada” (OLIVEIRA, 2015, p. 6). E conclui que a não realização de obras essenciais acabaram formando gargalos logísticos, o que faz com que ocorra a redução da competitividade dos produtos brasileiros.

No Paraná, de acordo com Grolli (2015), 90% do escoamento da produção é realizado pelas rodovias, onde os custos são de 30 a 40% maiores, tornando o maior entrave para o crescimento da região. Segundo ele, “sem uma infraestrutura adequada de portos, estradas, ferrovias e hidrovias, o custo de exportação tem aumentado e tira a competitividade da região” (GROLI, 2015, p. 48).

Carmona (2015) traz uma série de dados ligados à infraestrutura brasileira, apontando que há inúmeros projetos e metas de melhorias neste sentido. Porém, vários deles lançados no Programa de Investimento em Logística, em 2012, pelo Governo Federal, como

por exemplo: reforma ou construção de 11.000 quilômetros de ferrovias e reestruturação de 270 aeroportos.

Como se vê, o que não faltam no Brasil são planos e metas – o problema é colocá-los em prática. O Programa de Aceleração do Crescimento, lançado há sete anos, tem atualmente uma carteira de quase 50.000 obras. Até abril, segundo levantamento do site Contas Abertas, apenas 12% dos empreendimentos haviam sido concluídos. Outros 35% estavam em execução e 53% nem sequer tinham saído do papel (CARMONA, 2015, p. 15).

Diante do referencial aqui exposto, fica claro que o Brasil necessita de investimentos em infraestrutura e logística para diminuir os custos com escoamento da produção e agilizar as entregas com a utilização de maiores opções entre os modais de transporte.

2.1.4 Custo do capital

De acordo com D'Agosto (2015):

Custo do capital é a taxa de retorno mínima para que os novos investimentos planejados por uma empresa possam ser efetuados. É a combinação entre a taxa de juros da economia e a rentabilidade exigida pelos acionistas para autorizar que a companhia se envolva em outros negócios (D'AGOSTO, 2015, p. 1).

Um dos elementos de maior impacto no custo do capital brasileiro é a taxa de juros. De 1996 a 2002, o Brasil apresentou a maior média de taxa real do mundo (OREIRO *et al.*, 2007).

Os altos juros praticados no Brasil impactam negativamente na economia e diminuem a confiança de investidores estrangeiros, fazendo com que diminuam os investimentos produtivos face ao encarecimento dos financiamentos, podendo, o investidor adiar seus planos ou optar por outro país, fortalecendo os impactos do CB (COSTA; GAMEIRO, 2005).

Chen e Rogoff (2002) informam, em seus estudos, que países com grandes riquezas naturais e que exportam *commodities* com alto nível de participação nas exportações totais, possuem fonte exógena de flutuações na economia ocasionada pela comercialização desses produtos, trazendo vantagens econômicas para estas nações.

Outro elemento do custo de capital é o custo de capital de terceiros, conseguido através da venda de títulos no mercado de capitais ou por intermédio da obtenção de empréstimos junto ao sistema bancário, o qual, no Brasil, o predominante é os empréstimos bancários, já que o mercado de capitais brasileiro é muito reduzido (OREIRO *et al.*, 2007).

Segundo estudo realizado pela ABIMAQ, em 2013, os custos de investimento encareceram 1,16% os produtos brasileiros frente aos alemães e americanos. Ou seja, os

produtos nacionais são encarecidos, pois as empresas repassam os custos que tiveram com a obtenção de financiamentos no preço dos produtos (BOMFIM, 2013).

Embora a Taxa Selic venha apresentando queda nos últimos anos é nítido que o custo de capital no Brasil é elevadíssimo. Os custos de empréstimos para as empresas são altos em virtude dos elevados *spreads* que são cobrados pelos bancos brasileiros, um dos mais elevados a nível internacional (BOMFIM, 2013).

Na medida em que o custo de capital se eleva, ocorrem menores níveis de investimentos, consumo e produção. A maioria das empresas necessita recorrer a capital de terceiros para financiar seus projetos de investimentos ou até mesmo para capital de giro, mantendo a continuidade das atividades (TROSTER, 2013).

As consequências de elevados custos de capitais são: inibição de investimentos, desestímulo do empreendedorismo nacional e diminuição de ofertas de produtos no Brasil (BOMFIM, 2013).

De acordo com Resende e Sousa (2014), as taxas de juros de curto e longo prazos, no Brasil, são elevadas ao ponto de desestimular o investimento na produção e afetar o crescimento das empresas.

São os juros pagos pelo governo que estabelecem o patamar balizador dos juros pagos pelo setor privado, o que vale dizer que a economia nacional, como um todo, incorre em custos financeiros exorbitantes (agravando o Custo Brasil) (CASTOR, 1999, p. 5).

O autor fez este comentário alegando que o Brasil, devido à sua dívida externa elevada, acaba por pagar juros altíssimos, refletindo na economia nacional, afetando os juros cobrados pelo sistema financeiro nacional às instituições privadas.

Oreiro e Paula (2011) explicam a razão pela qual o juro no Brasil é tão elevado: o Brasil é o único país no mundo que o mercado da dívida pública e o mercado monetário estão interconectados, através das Letras Financeiras do Tesouro. Com isso, a Selic precisa regular os empréstimos no mercado interbancário e servir de base para parte significativa da dívida.

A estabilização econômica do Brasil, duas décadas depois do início do Plano Real, ainda não está completa. Os juros do país apresentam as maiores taxas do mundo, acima de qualquer padrão internacional (BARBOZA, 2015).

Duarte (2010) também comunga da mesma opinião, que devido ao grande endividamento do setor público, o Brasil pratica uma das maiores taxas de juros do mundo, abrindo espaço para a especulação, onde os ganhos auferidos com a poupança acabam sendo maiores que o retorno do investimento produtivo.

A taxa de juros no Brasil é elevada para atingir os seguintes objetivos:

(i) reduzir a demanda para controlar a inflação; (ii) limitar a desvalorização cambial para evitar inflação de custos; (iii) atrair capital externo para fechar o balanço de pagamentos; (iv) induzir investidores a comprar títulos para financiar a dívida pública; (v) reduzir o déficit comercial através do controle da demanda interna. Entretanto, algumas destas funções, embora realidade à época de câmbio administrado no país, deixaram de governar a dinâmica da taxa de juros sob o regime de metas de inflação. Sob este, o objetivo *único* da taxa de juros é manter a taxa de inflação em uma meta pré-estabelecida (BARBOZA, 2015, p. 5).

Para Mancuso (2004), os juros elevados encarecem o crédito e impactam de forma negativa no nível de investimentos direcionados às indústrias.

As altas taxas de juros no Brasil inibem qualquer tentativa das empresas em trabalhar com as taxas praticadas de maneira livre no mercado. As empresas mais prejudicadas, neste contexto, são as pequenas, que geralmente possuem restrição ao acesso a financiamentos (ASSAF NETO *et al.*, 2008).

Duarte (2010) informa que, naquele ano, o Brasil era o país que mais pagava juros no mundo, apresentando uma taxa de juros reais de 4,2%, muito acima da China (2,8%) e da Rússia (1,6%).

Nota-se, mediante a pesquisa bibliográfica realizada, que as altas taxas de juros retraem investimentos e dificultam o acesso ao crédito para ampliação da produção, capital de giro e manutenção das atividades.

2.1.5 Energia elétrica

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN (2013) fez um levantamento e apontou que, em 2013, a energia elétrica brasileira custava 134% a mais que nos demais países do BRICS, 67% mais elevada que as demais nações da América do Sul e 50% mais cara, em um grupo de 27 países pesquisados.

Conforme anunciado pela FIRJAN, o Brasil passou a ocupar o primeiro lugar no ranking com a energia mais cara, 107,5% superior à média dos demais e 330% mais cara que os Estados Unidos.

De acordo com a FIESP (2013), a tarifa de energia elétrica praticada no Brasil, até 2012, era a terceira mais cara do mundo, apesar de ser produzida da forma mais barata que existe.

Mamona (2014) informa que o Brasil ocupa o 11º lugar no ranking de custo de energia no setor industrial no mundo, custando 8,8% mais caro que a média dos outros países.

Ricciardi (2012) comenta que o alto custo de energia no Brasil faz com que as indústrias trabalhem com menor estrutura, empreguem menos pessoas e ofereçam produtos mais caros aos consumidores. A infraestrutura brasileira também é penalizada com as altas tarifas de energia. O autor cita que o Programa “Minha Casa, Minha Vida”, ou abrir uma estrada, ou construir uma rede de saneamento básico, tem 16% dos gastos representados pelos insumos do custo de energia.

O custo de energia elétrica no Brasil subiu 60,42% entre 2014 e 2015, provocado pela bandeira tarifária que representa custo extra quando as usinas termelétricas (que geram energia por fonte de calor) são acionadas para produção de energia. Isso torna a energia mais dispendiosa, pois é produzida com maiores custos que as hidrelétricas (ABDALA, 2015).

O autor comenta que o aumento da energia impacta nos preços de outros produtos, pois eleva os custos dos produtores e fornecedores de serviços que são oferecidos aos consumidores.

Um dos principais fatores que contribui para o alto custo de energia elétrica no Brasil é a carga tributária incidente sobre ela. São 23 diferentes impostos e mais 13 encargos que compõem a carga tributária da energia elétrica brasileira, representando 49% do valor total (RICCIARDI, 2012).

Ricciardi (2012), analisa ainda a alíquota de ICMS incidente sobre a conta de energia que é de 25%, alíquota semelhante à de bens supérfluos, como armas de fogo e perfumes. Destaca que uma das alternativas para redução do custo de energia está na diminuição da alíquota deste imposto.

O mesmo autor comenta, ainda, que os insumos utilizados para produção de energia também são sobrecarregados com a alta carga tributária e que são repassados na conta de energia. Outro fator que torna dispendiosa a energia brasileira são os altos investimentos em hidrelétricas sem reservatórios, as chamadas usinas a fio d’água, que tentam fugir dos altos riscos ambientais que as usinas normais causam, mas ficam reféns da vazão dos rios que as alimentam. O Brasil, no futuro, arcará com custos maiores por ter tomado esta decisão.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2015) realizou importante estudo sobre o comportamento das tarifas de energia elétrica no Brasil. No referido estudo, inicialmente, explica que as tarifas de energia são reguladas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e que esta divide a estrutura de custos das concessionárias distribuidoras em duas partes: custos não gerenciáveis e custos gerenciáveis.

A estimativa da Aneel para a participação média de cada um desses itens na tarifa de 2013 foi a seguinte: 35% de geração; 21% de distribuição (Parcela B); 4% de

encargos; 3% de transmissão e 37% de tributos (ICMS e PIS/Cofins) (DIEESE, 2015, p. 3).

A ANEEL adota três modalidades de correção das tarifas: anual, periódica (a cada quatro anos) e a extraordinária. Esta última foi adotada em 2015, com o intuito de amenizar os desequilíbrios de caixa das distribuidoras que acumularam uma série de custos e que futuramente seriam repassados aos consumidores (DIEESE, 2015).

Com a energia tão cara no Brasil, algumas empresas migram para outros países à procura de redução de custos, como é caso das siderúrgicas que industrializam alumínio, que demandam grande quantidade de energia para realizar sua produção (RICCIARDI, 2012).

Em Nota Técnica divulgada pela FIRJAN (2014), há comentários que para reduzir o custo da energia, o Brasil precisa, em curto prazo, reduzir os impostos incidentes sobre ela, e em longo prazo, repensar o planejamento da matriz elétrica, ampliar a energia nuclear e ter usinas com maiores reservatórios de acumulação.

Com o apontamento do referencial teórico, percebe-se que apesar do Brasil ser um grande gerador de energia elétrica, possui uma das tarifas mais caras do planeta. Muitos atribuem a responsabilidade à CT brasileira e aos encargos trabalhistas que representam os maiores componentes do alto preço da energia elétrica brasileira.

O alto custo com a energia elétrica onera os produtos brasileiros, pois as empresas precisam repassar estes gastos no preço final de seus produtos, criando um implicador na competitividade.

2.1.6 Telecomunicações

Segundo Silva (2011), os custos com telecomunicações, no Brasil, contribuem para a formação do CB, apresentando aspectos, como:

- (i) cobranças desproporcionais pelo direito de passagem para uso da faixa de domínio pelas redes de cabos aéreos e subterrâneos em rodovias e ferrovias brasileiras; (ii) taxas elevadas para utilização dos postes das distribuidoras de energia elétrica; e (iii) existência de leis e decretos municipais que estabelecem preços (ou contribuições pecuniárias) que as operadoras precisam pagar como contrapartida ao uso do espaço público (subsolo e espaço aéreo) (SILVA, 2011, p. 1).

Oliveira (2000) traz em seu estudo que as telecomunicações brasileiras apresentavam rápida deterioração, contribuindo para a formação do CB, dificultando os negócios.

Elia (2013) informa, baseado no relatório do IPEA, que o Brasil está entre as nações com maiores custos de telecomunicações e com pior qualidade. Para se ter internet com alta

velocidade no Brasil paga-se 300% a mais que na Rússia e é 900% mais caro que nos Estados Unidos. Na média dos países desenvolvidos, o Brasil apresenta um custo cinco vezes maior.

De acordo com Techinbrazil (2015), o Brasil apresenta uma das cargas tributárias sobre as telecomunicações mais elevadas do planeta, dificultando a expansão desses serviços no país. A CT representa 42,16% nas receitas líquidas das empresas de telecomunicações.

Minoru (2014) aponta que, as dificuldades de implementar infraestrutura de telecomunicações no Brasil se dão pela escassez de mão de obra qualificada e a decisão municipal para autorizações e definição de regras na implantação de redes, que aliados à burocracia elevam os custos adicionais, além do que, necessitaria padronização na legislação para colocação das antenas.

O Governo não está considerando a conectividade como fator estratégico no desenvolvimento do país, com isso continuam as barreiras que elevam os custos do setor e que resultam em serviços de baixa qualidade e preços altos (MINORU, 2014).

Como se observa na literatura apresentada, o setor de telecomunicações, no Brasil, está repleto de dificuldades, principalmente estruturais. Estas dificuldades acarretam em serviços maus prestados e altos custos que são repassados aos usuários.

2.1.7 Corrupção

Os elevados custos com a corrupção brasileira afetam a competitividade, o crescimento da economia, diminuem a renda *per capita* da população e atrapalham a expectativa de melhoria das condições de vida dos indivíduos (PIMENTEL, 2014).

O Brasil apresenta um dos maiores índices de corrupção do mundo e os custos com estas práticas representam 0,5% do PIB nacional. Esse percentual seria suficiente para resolver os principais problemas de estrutura do país e acelerar seu desenvolvimento (PIMENTEL, 2014).

Entende-se por corrupção todo e qualquer comportamento que envolva um ou mais agentes do Estado, direta ou indiretamente, cujas consequências causem danos aos processos democráticos e seus valores, como por exemplo, os valores de igualdade, justiça e representação política (PAZ, 2014, p. 19).

O autor trata a corrupção como um problema global e que gera inúmeras consequências negativas para a sociedade, mais precisamente aos cidadãos que necessitam de recursos que, muitas vezes, são desvirtuados por esta anomalia, afetando o sistema político e transformando-se no maior desafio da democracia.

Permitir a corrupção em um país é retrain investimentos, torná-lo menos competitivo, incluindo um custo econômico extra no país (RIBEIRO, 2010).

O mesmo autor cita os motivos da ocorrência da corrupção brasileira: “a elevada burocracia, o sistema judiciário lento e pouco eficiente, o elevado poder discricionário na formulação de implementações políticas e os baixos salários no setor público” (RIBEIRO, 2010, p. 8412).

Paz (2014) traz alguns números, em seu estudo, relacionados à corrupção: na Europa toda, os gastos ligados à corrupção chegam a 120 bilhões de Euros por ano. No Brasil, a perda econômica com a corrupção chega a 60 bilhões de Reais por ano.

Paz (2014) envolve a composição da corrupção em: propina, troca de favores, nepotismo, abuso de cargo político e desvio de valores morais e políticos.

O mesmo autor, em pesquisa realizada com empresários brasileiros, levantou informações de que é nítida a opinião de que no Brasil há altos índices de corrupção, mas que, também, há grande tolerância, ou seja, não há controle efetivo. As causas da corrupção existir no Brasil são: impunidade, herança cultural brasileira e a falta de educação moral e cívica dos cidadãos brasileiros.

Anderson e Tverdova (2003) salientam que, ocorrendo a corrupção, há mais chance de beneficiar a maioria política, o que produz uma espécie de amortecedor, impactando de forma menos negativa no grupo, pacificando a corrupção e dificultando a externalidade de informações visto aos interesses políticos. Isso prejudica o combate à corrupção e implantação de mudanças políticas, pois a maioria política pode vetar qualquer ação nesse sentido.

Landim (2014) realizou pesquisa com 1.500 pessoas e descobriu que a maioria dos entrevistados acredita que o governo federal não combate a corrupção. Os entrevistados foram, também, questionados em relação a qual o principal mal que o Brasil enfrenta, e entre os possíveis problemas (desde a falta de saneamento básico ao tráfico de drogas), mais de 10% escolheram a opção corrupção. Dentre as variáveis da corrupção está, de forma significativa, a corrupção por parte dos funcionários públicos, sendo que vários responderam que para ter disponibilidade a algum procedimento ou acesso público, necessitaram pagar propina.

Pimentel (2014) comenta que o combate à corrupção é o principal caminho para que a Administração Pública se torne efetiva, assegurando os direitos dos cidadãos.

A autora acrescenta que “a corrupção é um fato social de origem remota e incerta. As raízes históricas do fenômeno se encontram em épocas passadas, evoluindo e se transformando até os dias atuais” (PIMENTEL, 2014, p. 14).

Ainda em seus estudos, a autora conclui que indivíduos de países com alto grau de corrupção confiam menos nos servidores públicos. Os indivíduos usam o fator corrupção para avaliar o desempenho de um governo e as instituições políticas.

Como conclusão do referencial teórico apresentado sobre este tópico, é possível afirmar que a corrupção no Brasil é fator preocupante, prejudica os negócios, promulga a desigualdade e afasta investidores que passam a visualizar o país com incertezas e desconfianças.

2.1.8 Burocracia

De acordo com Costa (2012, p. 54), “o termo burocracia indica criticamente a proliferação de normas e regulamentos, o ritualismo, a falta de iniciativa e o desperdício de recursos, em suma, a ineficiência das grandes organizações públicas e privadas”.

Segundo Costa (2012), a burocracia é sinônimo de papelada, várias etapas de processos (tramitações), excesso de regulamentos, que acabam gerando ineficiência pública e privada.

Conforme afirmação de Menin (2013), a burocracia governamental acaba sendo um dos fatores que eleva o CB, além de que, é considerada muito alta, ao ponto de comprometer de forma significativa os resultados das organizações e a competitividade industrial.

Dentre os fatores do CB está o excesso de burocracia existente no Brasil, que vai da abertura de uma empresa às etapas pós-produção. Para abrir uma empresa no Brasil, cumprindo todos os trâmites legais, demora-se em média 40 dias úteis (DUARTE, 2010).

Costa e Gameiro (2005), afirmam que, a burocracia brasileira é, dentre outros fatores, responsável pela perda da competitividade das exportações domésticas, além de ser um problema para os investidores estrangeiros ao analisarem as vantagens e desvantagens do país em detrimento aos demais mercados.

A burocracia governamental não contribui para a criação de valor agregado ao processo logístico. Em outros países, a burocracia tem papel importante na origem e qualidade do produto transportado, procurando garantir esses aspectos, diferentemente do Brasil que gera somente custo ao processo (SALUM; MARQUES, 2013).

Bomfim (2013), chama a atenção para o relatório do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial – IEDI, onde consta que a burocracia governamental brasileira deixa o Brasil na terceira posição com os mais altos custos de investimentos, 30% maiores que a China e 118% superiores à Coréia do Sul.

De acordo com Amaral *et al.* (2015) as empresas brasileiras tem um gasto de 45 bilhões de reais por ano para atender a legislação, incluindo funcionários, equipamentos e softwares.

A burocracia deveria assegurar a eficiência administrativa, mas passa a ser um problema, causando morosidade e novos custos às atividades desempenhadas, além de colocar pressão nos funcionários envolvidos nos processos que se veem amarrados por inúmeras regras e prazos (COSTA, 2012).

Na pesquisa desenvolvida por Costa (2012), envolvendo empresas brasileiras ligadas à área de exportação, ficou claro que a burocracia causa problemas nos processos de exportação, como morosidade oriunda da hierarquização dos órgãos públicos, emissão e controle de documentos, excesso de rotinas e deficiência na estrutura de atendimento ao exportador.

Salum e Marques (2013), realizaram uma pesquisa com operadores logísticos e 51,20% dos pesquisados apontaram a burocracia governamental como fator principal para o aumento dos custos logísticos.

Percebe-se que, a burocracia existente no Brasil impacta negativamente nos negócios, tornando-os morosos, complexos e onerosos. Depreende-se muito tempo organizacional voltado ao atendimento burocrático, o qual poderia ser dedicado em outras áreas que tornariam as empresas mais competitivas.

2.1.9 Instabilidade Cambial

Um dos principais fatores contributivos para a baixa competitividade da indústria brasileira é a política cambial do Brasil, causando também a desindustrialização do país (CANO, 2013).

Reis (2013) também apresentou a mesma opinião e acrescenta que este fenômeno é conhecido como “doença holandesa”, podendo ocorrer quando o país descobre recursos naturais comercializáveis ou quando há grande aumento nos preços das *commodities*.

Em épocas que há moeda forte e certa estabilidade monetária, ocorre a impressão de que é mais rentável produzir para o mercado interno, pois os custos são menores. Entretanto, atuar em mercados externos possibilita aumentar a capacidade produtiva, a competitividade, a conquista de novos mercados, além de ser uma alternativa caso a economia nacional apresente queda (VERRUCK, 2009).

Lima e Silva (2010), possuem a visão que a moeda forte traz um crescimento econômico equilibrado, onde os investimentos são aplicados diretamente no processo produtivo, aumentando a geração de empregos e a produtividade das organizações.

Uma economia com moeda fraca retarda o processo produtivo, prejudicando as remunerações e o consumo, diminuindo também o nível de investimento e empregabilidade (LIMA; SILVA, 2010).

De acordo com Bomfim (2013), a moeda brasileira permanece forte em relação às moedas internacionais, graças ao Plano Real e estabilização da inflação em 1994.

Diante do exposto, nota-se que a instabilidade cambial deve ser motivo de análise por parte das organizações, principalmente nas que realizam importações e exportações, necessitando um esforço maior dos gestores no monitoramento da oscilação cambial a cada transação comercial a ser realizada.

2.1.10 Análise dos Componentes do CB

Com o referencial teórico apresentado sobre CB é possível compreender que não há um fator que isoladamente seja o responsável pela formação do CB, mas sim, vários fatores contributivos que somados formam o que se convencionou chamar de “Custo Brasil”.

Algumas organizações sofrem interferência maior ou menor de determinados fatores componentes do CB, dependendo de seu ramo de atividade, porte, área de atuação, localização e gestão organizacional.

Percebe-se que as empresas precisam dedicar grandes esforços para minimizar os impactos que o CB causa na economia e com isso, manterem-se competitivas no mercado e melhorar sua eficiência. Esforços estes, que, caso o CB fosse menor, poderiam ser dedicados em decisões estratégicas, como a ampliação produtiva, melhoria na qualidade do produto, inovação, entre outros.

2.1.11 Estudos realizados sobre Custo Brasil

No quadro a seguir, relacionam-se os estudos que abordaram o tema Custo Brasil, envolvendo artigos, cartilhas, pesquisas, monografias e dissertações. Por se tratar de uma nomenclatura peculiar do Brasil, serão listados apenas trabalhos nacionais:

Quadro 3: Estudos sobre o tema

AUTOR/ANO	DISCUSSÃO	RESULTADO
CNI, 1997	Exploração do tema: Custo Brasil.	Lança uma cartilha para divulgar o conceito de CB e destaca que é oriundo de um conjunto de ineficiências e distorções que prejudicam a competitividade das indústrias.
Barros <i>et al.</i> , 1997	A Agricultura e o Custo Brasil.	Ineficiência da infraestrutura e distorção de natureza financeira e tributária que reduzem a competitividade dos produtos brasileiros.
Castor, 1999	Custo Brasil: Além dos Suspeitos Habituais.	O impacto do CB é ocasionado por: déficit público, elevados custos de transporte e portuários, carga tributária e custos do trabalho e previdência.
Oliveira, 2000	A Cultura dos Assuntos Públicos, como é Tratado o Caso do Custo Brasil.	Relaciona outros fatores que contribuem para o aumento do CB como a dificuldade de aprovação de projetos e propostas políticas e sociais.
Lafer, 2000	Brasil: Dilemas e Desafios da Política Externa.	Comenta que com a abertura econômica o CB necessita ser trabalhado para minimizar seu impacto nas empresas.
Mancuso, 2004	O <i>Lobby</i> da Indústria no Congresso Nacional: Empresariado e Político no Brasil Contemporâneo.	Destaca a luta dos empresários que unidos reivindicam soluções do poder público para reduzir o CB e manterem-se competitivos no mercado.
Costa e Gameiro, 2005	Entendendo o Custo Brasil, através de pesquisa com empresários de São Paulo.	Fatores componentes do Custo Brasil: Excessiva carga tributária; infraestrutura defeituosa; violência e corrupção; burocracia estatal; política de juros; inadimplência; encargos trabalhistas. Na pesquisa os empresários ainda apontaram a cultura do povo brasileiro como fator do CB.
Tuoto, 2007	Investimentos Estrangeiros Diretos no Brasil.	O CB é fator restritivo para ingresso de investimentos no Brasil. O CB vai além dos fatores apontados na literatura, existem outros relacionados ao processo de formação empresarial, sociocultural e geoestratégico.
Tregenna, 2009	Caracterização da Desindustrialização do País.	O processo de desindustrialização de um país é explicado pela perda industrial relativa ao agregado nacional e do nível de empregos no setor industrial, sendo afetado pelo custo país.
Ferraz, 2009	A Demora do Judiciário e o Custo Brasil.	Expõe sobre a morosidade jurídica brasileira atrelada à burocracia como fatores determinantes para a elevação do CB, ocasionando no âmbito institucional a perda de projeção do judiciário, no âmbito social a perda de confiança da população e no âmbito político a retração e desconfiança do mercado financeiro.
Duarte, 2010	O Problema do Custo Brasil nas Exportações.	Componentes do CB: Dificuldade de crédito para financiar as exportações; juros elevados; infraestrutura; qualificação de mão de obra; carga tributária e a burocracia no comércio exterior.
ABIMAQ, 2010	Mensuração do Custo Brasil para os Produtos Agrícolas.	O CB encarece em média 36,27% o preço do produto agrícola, comparando com a Alemanha e os Estados Unidos. As precárias condições de nossa logística resultam numa perda de 4 bilhões de dólares por safra.
Wongtschowski, 2011	Estudo sobre a Indústria Química e seu desenvolvimento.	Informa que o CB compõe um conjunto de dificuldades internas que afeta a eficiência da indústria brasileira e cria obstáculos no desenvolvimento.
Costa, 2012	Impacto do Custo Brasil nas Exportações.	Pela dificuldade de repasse do CB ocorre prejuízo na execução das etapas dos processos de exportações.
Möller, 2013	Análise da Inserção dos programas sociais numa visão neodesenvolvimentalista, na Agenda Federal de 2003 a 2013.	A redução do CB melhora a vida dos consumidores, possibilita que o mercado ofereça produtos com melhor qualidade e a preços mais acessíveis.

Quadro 3: Estudos sobre o tema (Continuação)

AUTOR/ANO	DISCUSSÃO	RESULTADO
Bomfim, 2013	Impacto do Custo Brasil na Análise de Viabilidade do Desenvolvimento de Veículos Automotores.	O CB encarece em torno de 20% a produção de veículos. Incentivos governamentais amenizam esse impacto.
FIESP, 2013	Comparativo de Preços de Produtos entre Países.	Um bem manufaturado no Brasil é 34,2% mais caro que em outros países parceiros, tendo como causa o CB que é formado por: condições da infraestrutura, custo de capital, restrições governamentais e juros.
Resende e Sousa, 2014	Estudo Sobre a Competitividade Internacional.	O Brasil vem perdendo competitividade pelo quarto ano consecutivo, ocupando o 54º lugar num cenário de 60 países. Nos últimos quatro anos o Brasil perdeu 16 posições, refletindo o impacto do CB.
Oliveira, 2014	Diagnóstico para a Desindustrialização do Brasil: Doença Holandesa ou Custo Brasil.	Acrescenta outros fatores no CB que não são vistos na literatura: corrupção, baixa qualidade do sistema educacional, baixo nível de escolaridade e os elevados custos de transação.
Palhoça, 2015	Estudo sobre o Custo Brasil.	Ampliou a gama de fatores do CB: Carga tributária; custos portuários; transportes; encargos trabalhistas; financiamentos; energia; telecomunicações; regulamentação governamental.
FIEP, 2015	Sondagem Industrial Através da Opinião de Empresários Paranaenses.	83,89% dos empresários apontam o CB como principal vilão que afeta a competitividade das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se que há poucos trabalhos robustos sobre o tema Custo Brasil. Existem artigos que citam o CB em alguns tópicos, mas não como foco principal. Aparecem algumas dissertações que discutem o tema de forma superficial e voltado para um ou poucos componentes do CB.

O trabalho mais abrangente sobre o tema é a monografia de Bomfim (2013), porém, apesar de trabalhar um referencial teórico completo em relação ao tema, o seu desenvolvimento se deu em um segmento apenas da economia, o setor automobilístico.

Algumas entidades (confederações, associações) realizaram importantes pesquisas sobre o tema e que fortalecem a importância do estudo nesta área, mas é graças à CNI que o assunto passou a ser discutido com maior ênfase, porque conceituou esse fenômeno.

O próximo assunto abordado está relacionado ao desenvolvimento industrial e regional, tratando da influência da indústria para a região onde está instalada. Apresentando-se dois cenários: estadual e da região Sudoeste do Paraná.

2.2 DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Conforme Abdal (2015), desenvolvimento possui uma definição ampla, ultrapassando o crescimento da eficácia do sistema social ligada à produção e envolvendo diversificação e inovação produtiva, satisfação das necessidades humanas e transformação política, econômica e social.

Essa concepção ampla, é verdade, extrapola definições de desenvolvimento restritas a suas dimensões econômicas, sejam elas relacionadas ao crescimento do produto, ao aumento da produtividade e/ou à transformação da composição da estrutura produtiva e do conjunto de especializações produtivas próprias de uma nação, para incorporar dimensões mais propriamente sociopolíticas, relativas tanto ao bem-estar da população quanto aos arranjos político-sociais, institucionais e de interesses presentes em uma sociedade (ABDAL, 2015, p. 23).

Abdal (2015) comenta em seus estudos sobre a dificuldade de análise da dinâmica regional no Brasil, as alternativas empíricas para análise são escassas, não há base de dados de maneira agregada.

Ainda segundo o autor, a dificuldade de se estudar o impacto do desenvolvimento regional é face às profundas desigualdades nacionais, algumas regiões recebem mais incentivos (dependendo dos interesses públicos, da concentração das indústrias e das atividades), surgem concentrações de atividades em determinadas regiões, sem falar das diferenças culturais e sociais das regiões.

Uma saída para esta situação é sugerida pelas autoras norte americanas, Barbour e Markusen (2007), que usaram procedimentos, como o uso de indicadores de qualificação de mão de obra e ocupacionais para distinguir aglomerações de empresas do mesmo setor.

Vários autores internacionais comungam da opinião de que na análise do desenvolvimento regional, os aspectos econômicos e não econômicos vão além de incentivos concedidos, como pode-se citar: enraizamento regional; formação de identidade com o local; especialização e diversificação de mão de obra; interação com universidades e instituições de pesquisa; formação de rede de fornecedores locais; e repercussão tecnológica (STORPER e VENABLES, 2004; BOSCHMA, 2005; SCOTT, 2006; BARBOUR e MARKUSEN, 2007; RODRÍGUES-POSE e CRESCENZI, 2008; KEMENY e STORPER, 2014).

No mesmo sentido, Evans (2004) afirma que se houver uma política industrial bem planejada, haverá motivação para mudança econômica, social e política. Os resultados vão muito além da transformação da estrutura produtiva da nação, região ou local, ocorrendo a quebra de paradigmas antigos e criação de novos conceitos.

Com a industrialização ocorre a transformação da sociedade através da articulação de atores locais; impulsiona o processo de urbanização onde pessoas do campo migram para a cidade em busca de empregos e uma vida melhor; a população local passa a ter acesso a tecnologias, saúde e uma melhor qualidade de vida, o que pode ser chamado de crescimento econômico, ou, desenvolvimento econômico (LUSTOSA, 2010).

Martins (2004) trata o desenvolvimento regional como sendo o crescimento da economia de determinada região por longo período de tempo acrescido de fenômenos particulares à economia da região: “a) o fato que os recursos estão desigualmente distribuídos entre as regiões; b) que existe uma mobilidade de fatores entre as regiões, embora muito longe de ser perfeita” (MARTINS, 2004, p. 13).

O autor traz à luz da literatura, relevantes aspectos sobre o desenvolvimento regional e indica que, para este ocorrer, é necessária a interação de três aspectos:

A – Ter participação no uso de recursos nacionais;

B – Impacto das políticas macroeconômicas ou setoriais (política monetária, fiscal, cambial, agrária, etc.); e

C – Capacidade de organização da região, fazendo com que ocorra a retenção e o reinvestimento do excedente gerado pela economia local.

Silva (2010) acrescenta que vários autores apresentam estudos sobre as relações entre território e economia. Um ponto em comum entre os autores é que os fenômenos aglomerativos regionais precisam lidar com o conceito de economias externas. Se os aglomerados industriais mantiverem a organização e desenvolvimento técnico, através da interação dos agentes locais, haverá ganho com a viabilização de indústrias subsidiárias, além de formar uma especialização constante de mão de obra.

A mesma informação é pactuada por Iglioni (2001, p. 22): “focalizam a importância da concentração espacial da atividade produtiva para a ocorrência do crescimento econômico, examinando particularmente o papel das economias externas que são geradas localmente”.

Ao se falar em desenvolvimento não se podem antecipar etapas futuras sem observar a realidade local, pois de fato, esta possui implicações peculiares e se for seguida a teoria, os indicadores de desenvolvimento são genéricos e não levam em consideração os aspectos locais de um território específico (LUSTOSA, 2010).

Milani (2005, p.14) explica essa implicação de forma bastante sucinta: “o desenvolvimento deve ser entendido levando-se em conta os aspectos locais, aspectos estes que tem significado em um território específico”.

O autor comenta que o global tem relação com o local, pois um interfere no outro, ocorrendo constantes mudanças por conta dessas interferências, com isso, muitos autores usam o termo “global” ao se referir ao desenvolvimento, unindo os dois aspectos.

O desenvolvimento local não está unicamente relacionado ao crescimento econômico, mas encontra relação de interdependência com a melhoria de qualidade de vida das pessoas e com a conservação do meio ambiente (MILANI, 2005).

Vieira (2009), relata que é difícil quantificar o desenvolvimento regional, pois envolve variáveis não econômicas para realizar a quantificação, reclassificando em quatro categorias: realizações, cultura de valores, dimensão relacional e motivações intrínsecas. Com o passar do tempo essa questão cultural e de valores se consolida e dá identidade à região.

As indústrias promovem profundas transformações na cidade/região em que estão inseridas, transformando as tendências demográficas, econômicas, sociais e políticas, alterando padrões de inserções econômicas a nível regional, nacional e internacional (ABDAL, 2015).

A industrialização, também, traz efeitos negativos para a sociedade, podendo ser apontado: poluição e degradação do meio ambiente, situação de riscos à saúde da população, êxodo rural e inchaço das cidades que necessitam ampliar sua estrutura para atender à urbanização (LEAL *et al.* 2008; PARDO, 2013).

Lustosa (2010), afirma que a industrialização acelerou a urbanização ocasionando o êxodo rural e a urbanização beneficiou as indústrias, pois oferece mão de obra, ocorrendo um duplo processo: urbanização e industrialização. Porém, trouxe efeitos negativos para a agricultura que passou a contar com falta de mão de obra.

O autor acrescenta que, em regiões onde a indústria se concentra, esta assume papel dominante na economia, visto que sua evolução é rápida face à demanda dos produtos industrializados.

Nos estudos de Lustosa (2010), encontra-se a informação de que a mídia divulga que o mundo vive globalizado, no entanto, o que se vê é uma regionalização (Mercosul, Nafta, União Europeia, etc.) e que esta tendência está partindo para o local.

Com o incentivo do empreendedorismo local e da troca de produção em massa para produção em rede, o desenvolvimento regional torna-se fator estratégico para o poder público, visto às consequências positivas que este fenômeno causa na economia local. Ocorre a geração emprego e renda, impactando em uma melhor qualidade de vida e incremento do poder aquisitivo da população que acaba gastando no comércio local, desenvolvendo este também (LUSTOSA, 2010).

Conforme Bercovici (2005), quando surge uma indústria nova ou o crescimento de uma indústria existente, faz com que se espalhem transformações, abrindo espaço para que outras indústrias surjam e auxiliem no processo de inovação. Todavia, esse crescimento não ocorre em todas as regiões, mas naquelas consideradas polos de desenvolvimento que possuem variáveis intensas, expandindo seus efeitos ao restante da economia.

O autor segue afirmando que os polos industriais, se forem poderosos, modificam o ambiente geográfico imediato e, por conseguinte, impacta na economia nacional em que está integrada.

Conforme destacado por Fortes Júnior (2009), a indústria tem papel fundamental no desenvolvimento regional. Políticas voltadas para este fim passaram a ter atenção especial devido a certos argumentos que priorizam esta atenção:

- 1) A indústria gera grandes consequências positivas devido à interligação que proporciona através de seus processos;
- 2) Gera maior volume de empregos, tanto diretos como indiretos;
- 3) Dissemina o conhecimento, tecnologia, inovação, modos de vida, educação, etc.; e
- 4) Maior estabilidade em relação à renda e à arrecadação tributária.

Fortes Júnior (2009) argumenta que na literatura econômica encontram-se vários conceitos usados para analisar conglomerados industriais: arranjos produtivos locais (APL), Clusters, distritos industriais, tecnopolos e parques tecnológicos.

Com a ampliação da visão e educação empreendedora, a evolução tecnológica, a busca por novos mercados e novos locais de produção, a indústria se expandiu para locais que não possuíam tradição industrial, passando a desenvolver essa habilidade na região (FORTES JÚNIOR, 2009).

Conforme comentado por Vieira (2009), se um polo de desenvolvimento for criado de maneira ativa, ou seja, partindo do interesse local e através de uma política, gerará efeito multiplicador para a região e contribuirá para o desenvolvimento regional, ou seja, por exemplo, uma indústria recebe incentivos para sua instalação e após seu surgimento abrem novas oportunidades para outros investimentos atraídos ou motivados por ela e com custos menores, pois já existe certa estrutura criada, formando assim, uma cadeia econômica regional que desenvolve a região.

2.2.1 A indústria no cenário estadual

De acordo com Melo (2007), o estado do Paraná passou por importantes mudanças na base produtiva, passando de uma agricultura de base cafeeira e indústria tímida para um processo de reestruturação produtiva, estabelecendo novos padrões econômicos, sendo que a Região Sudoeste do estado acompanhou os reflexos desse processo.

Bravin *et al.* (2015) explicam que o governo paranaense, em 1960, criou o projeto de desenvolvimento industrial fomentando o setor, favorecendo a entrada e modernizando vários segmentos industriais através de incentivos fiscais e infraestrutura. Porém, a distribuição dessas indústrias se deu de maneira desigual no estado.

O Estado, em contrapartida, visava diminuir a evasão de renda que era gerada no estado e diminuir a diferença entre o padrão econômico de outros estados (BRAVIN *et al.*, 2015).

Nos anos 1970 começa a ser consolidado o processo de industrialização contemporâneo no Paraná, iniciando o desenvolvimento de setores dinâmicos ligados fortemente às economias nacional e mundial (MIGLIORINI, 2006).

Já na década de 1980, o Governo perde a capacidade de realização de investimentos no setor produtivo, perda esta provocada pelo esgotamento de financiamentos e pelas altas taxas de inflação. O Governo viu-se obrigado a se dedicar às estratégias de curto prazo, privando-se de medidas de longo prazo voltadas à indústria (BRAVIN *et al.*, 2015).

Na década de 1990, o Governo paranaense demonstra ter superado as dificuldades da década anterior e estabelece novamente concessões de benefícios fiscais e financeiros, fortalecendo a guerra fiscal com os demais estados, pois tornou-se mais atrativo (FRESCA, 2008). Através dessas estratégias e atreladas à busca de novos mercados pelo setor privado, ocorre a desconcentração industrial do Sudeste do país para novas regiões, e dentre elas, o Paraná (BRAVIN *et al.*, 2015).

Nesse momento, o Governo do Paraná cria a Cidade Industrial de Curitiba (CIC) procurando dar maior suporte aos empreendimentos e desenvolvendo uma política agressiva de atração de investimentos (BRAVIN *et al.*, 2015).

Nos comentários de Rodrigues (2009), encontra-se a informação de que o estado, utilizando-se de estratégias, recebeu novas empresas, as principais ligadas ao setor metal mecânico, automóveis e indústria química. Esse novo cenário diversificou o setor industrial paranaense desenvolvendo novos segmentos industriais.

Contudo, Bravin *et al.* (2015) alerta que ao mesmo tempo em que as medidas estaduais adotadas proporcionaram a diversificação industrial, acabaram por concentrar a maior parte dessas empresas na região metropolitana de Curitiba, principalmente empresas de alta tecnologia.

Essa distribuição desigual acaba acarretando outras consequências, principalmente quando comparamos as demais regiões do estado com a região de Curitiba, visto que nas outras regiões do estado, a indústria tradicional ganha um espaço significativo. A indústria no interior do Paraná, via de regra, se concentra em setores tradicionais, onde uma coletividade de indústrias apoiam suas atividades em um mesmo ramo ou processo produtivo, formando assim, aglomerados industriais (BRAVIN *et al.*, 2015, p. 58).

As indústrias possuem importância inquestionável para o estado, respondendo por 18% do valor adicionado bruto do estado, além de gerar postos de trabalho, promoção e desenvolvimento regional, arrecadação fiscal e agregar valor à produção primária (SUZUKI JÚNIOR, 2010).

O autor destaca que:

O crescimento industrial paranaense foi marcado, entre outros movimentos, pela considerável geração de empregos, pela desconcentração regional das novas ocupações e pela participação relevante dos pequenos empreendimentos, havendo, especificamente em termos de adição de valor, grande contribuição das atividades preponderantemente estatais, mais precisamente da petroquímica, em conjunto com a influência de segmentos tradicionais, como o alimentício, ou caracterizados pela presença transnacional, com destaque para o ramo automotivo (SUZUKI JÚNIOR, 2010, p. 11).

Observa-se que, o desempenho da indústria paranaense apresentou declínio, mas acompanhou o movimento nacional. O adensamento das atividades industriais do estado tem sido afetado, negativamente, pela penetração de insumos e bens finais estrangeiros (SUZUKI JÚNIOR, 2010).

Conforme citado pela FIEP (2015):

O Paraná ocupa posição de destaque no cenário brasileiro. A indústria paranaense é a quarta do país em número de empregos e estabelecimentos, sendo que Alimentos, Veículos & Carrocerias, Construção, Vestuário & Acessórios são os setores mais relevantes nesse quesito (FIEP, 2015, p. 10).

De acordo com Gualda *et al.* (2006), há cinco principais ramos industriais no interior do Paraná: vestuário e acessórios; madeireiro; alimentícios e bebidas; fabricação de móveis; e fabricação de produtos minerais, não metálicos. Bravin *et al.* (2015) afirmam que a maioria das indústrias do interior do Paraná está ligada à agroindústria e já as indústrias da região metropolitana de Curitiba são de predominância de alta tecnologia.

Essas conglomerações partem de princípios históricos, físicos, culturais, econômicos e por incentivos públicos. A grande concentração de indústrias tradicionais no estado se dá

pela menor taxa de investimento de capital inicial, baixa mecanização e mão de obra barata (BRAVIN *et al.*, 2015).

2.2.2 A indústria no cenário do Sudoeste do Paraná

Foi no período de 1990 que a indústria do Sudoeste do Paraná praticamente renasceu. Fatores como a criação do Mercosul e oferta de matéria prima e mão de obra oportunizaram a instalação de diversas indústrias nessa região e fortalecimento das já existentes (FLORES, 2009).

O crescimento da Indústria no Sudoeste do Paraná, segundo Flores (2009), deve-se pela capacidade que alguns segmentos têm para atrair investimentos de novas unidades produtivas. Pode-se destacar o ramo de confecções, com fortalecimento das facções; o de eletrodomésticos, com o surgimento de outras unidades, com produção de componentes e acessórios; e a indústria de alimentos, com o segmento avícola, incentivando outras empresas produtoras de máquinas, rações, embalagens, etc.

Outro fator de relativa importância para o desenvolvimento da indústria no Sudoeste é a inovação no processo produtivo, com a introdução de máquinas modernas e organização do trabalho com maior estímulo à produtividade (FLORES, 2009).

Em relação ao Sudoeste do Paraná, as indústrias representam 1,6% do PIB industrial do estado e 2,7% dos empregos industriais, sendo os que mais empregam: madeira, construção e produtos de minerais, não metálicos. A Região Sudoeste apresentou crescimento industrial de 55% entre 2006 e 2012, bem superior à dinâmica estadual. O número de empresas também aumentou, consideravelmente, na Região Sudoeste (41,7%), sendo a mesorregião com maior crescimento em relação ao número de empregos industriais do estado (FIEP, 2015).

No mesmo estudo, observa-se que a Região Sudoeste foi a que apresentou maior crescimento em número de estabelecimentos industriais, 71,4% entre 2006 e 2013, sendo que, 98% dessas novas empresas é micro ou pequenas empresas, empregando até 99 empregados (FIEP, 2015).

Migliorini e Diniz Filho (2012) realizaram estudo sobre a indústria de confecções no Sudoeste do Paraná e apontam que o surgimento e desenvolvimento dessas empresas na região se deram por: incentivos governamentais; mão de obra barata, abundante e qualificada; e qualidade da infraestrutura local.

Os autores informam que as indústrias de confecções obtiveram crescimento forte na década de 1990 e passaram a se destacar em segundo lugar no ranking dos setores industriais que mais geram renda e empregos, mas possuem limitações, como o salário baixo pago à seus empregados, o que dificulta seu alcance para melhorar a sociedade local.

Uma forma de atingir o desenvolvimento regional local é através da implantação de Arranjos Produtivos Locais (APLS) que, na visão de Chiochetta (2005), são aglomerações produtivas que buscam articular parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, representantes comerciais, cooperativas, associações, clientes, enfim, organizações que se dedicam a formar e treinar a mão de obra, facilitar o acesso à informação, pesquisa, promoção e desenvolvimento, culminando no aumento da competitividade de maneira globalizada.

Um APL traria inovações radicais no processo organizacional das empresas envolvidas, através da combinação das condições locais, com novos conceitos de produção e numa escala superior às existentes (CHIOCHETTA, 2005).

Schlemper (2013) elenca a existência de três APLS na Região Sudoeste do Paraná, sendo eles: “Arranjo Produtivo de Confecções do Sudoeste do Paraná; Arranjo Produtivo de Móveis do Sudoeste do Paraná; e Arranjo Produtivo de Software do Sudoeste do Paraná” (p. 67), conforme relacionado na Tabela 2.

Tabela 2: APLS na Região Sudoeste do Paraná

APL	Nº DE EMPRESAS	Nº DE EMPREGOS
Confecções	359	5.237
Móveis	253	2.633
Software	42	350
TOTAIS	654	8.220

FONTE: Adaptado de Schlemper (2013).

O autor esclarece que essa categorização de APLS é tida por base no IPARDES, mas que há outros setores que apresentam características de aglomerações, mas que não foram categorizadas como APLS, sendo o caso das empresas de geração de energia renovável, fruticultura, indústria de alimentos, setor madeireiro, entre outros.

No próximo tópico, serão abordadas as estratégias que podem ser adotadas pelas empresas com o intuito de amenizar o impacto do Custo Brasil e torná-las mais competitivas no mercado.

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A crescente competitividade entre as organizações, promovida pelas inovações tecnológicas, faz com que os gestores reflitam sobre quais estratégias necessitam tomar para manterem-se fortes e permanecerem no mercado em que atuam (GONÇALVES *et al.*, 2013).

Raymundo *et al.* (2013) definem estratégia competitiva como sendo o posicionamento da empresa ou de seu produto num mercado, sendo necessária a realização de escolhas de ações (armas) que tragam melhor eficácia, transformando-as em vantagens competitivas.

Segundo os autores, a estratégia competitiva se estrutura em três níveis:

1º Nível – Análise da Rentabilidade: Escolha, dentre os diversos setores da economia, o que melhor rentabilidade apresente, com avaliação dos riscos inerentes à esta escolha.

2º Nível – Estratégia Competitiva de Negócio: custo, diferenciação e enfoque. Desenvolver essas habilidades e combinar entre elas, diferenciando-se dos concorrentes e obtendo vantagem competitiva.

3º Nível – Estratégia Operacional Envolvendo Cadeia de Valores (atividades primárias e de apoio): analisar profundamente essas atividades identificando a aptidão da organização e compreendendo melhor o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação, possibilitando agregar valor para o produto e para a organização.

Na opinião de Mesquita *et al.*, (2007), a formulação de estratégias é primordial para proteger os negócios, principalmente onde a concorrência é dinâmica e incerta.

Para que as empresas mantenham-se competitivas, é necessário que a alta administração trabalhe em prol da construção de um ambiente favorável à promoção de ações e estimulem o aumento da competitividade (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Devido à grande competitividade de mercado, é importante conhecer as estratégias dos concorrentes, sabendo que cada organização adota as estratégias de acordo com suas habilidades e possibilidades (CARNEIRO, 2009).

Conhecendo as estratégias da concorrência, a empresa pode traçar sua própria estratégia e prever como seus concorrentes reagirão à sua estratégia, preparar defesa contra ataques, evitando despesas desagradáveis e obtendo maior rapidez nas reações contra ações do oponente (CARNEIRO, 2009).

Rebouças (2007) orienta quanto aos tipos de estratégias que as empresas podem adotar para atingir seus objetivos:

1 – Estratégia de Sobrevivência: redução de custos; desinvestimentos (deixar de investir em produtos/serviços que não são mais interessantes) e liquidação de negócios (último caso, sem saída);

2 – Estratégia de Manutenção: Estabilidade (equilíbrio); nicho (esforços no segmento de atuação) e especialização (investir em sua especialidade);

3 – Estratégia de Crescimento: inovação; internacionalização; *joint venture* (junção de duas empresas) e expansão;

4 – Estratégia de Desenvolvimento: desenvolvimento de mercado (novos mercados ou novos segmentos); desenvolvimento de produtos/serviços (para atender novos consumidores); desenvolvimento financeiro (duas empresas do grupo se juntam com maior força); desenvolvimento de capacidade (duas empresas se juntam, uma com tecnologia e outra com alto índice de capacidade); e desenvolvimento de estabilidade (associação de empresas).

A implantação de estratégias, na maioria das vezes, necessita de alterações internas na empresa, como por exemplo: na estrutura organizacional, no sistema de informação e nos recursos. Cabe ao administrador estar atento às alterações necessárias para evitar possíveis problemas (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

A empresa que não adotar estratégias inovadoras está fadada a perder espaço para o oponente atento às mudanças de mercado (BRANDALIZE, 2005).

Para que as estratégias impulsionem o negócio, tornando-o mais competitivo, é necessário a utilização de mecanismos e ferramentas que auxiliam na formulação, execução e avaliação dessas estratégias competitivas, cabendo à organização decidir, dentre elas, quais utilizar conforme sua necessidade e capacidade.

Observa-se na literatura que, várias estratégias nascem de um bom planejamento estratégico, e com isso, têm muito mais chances de obter sucesso, como destaca-se a seguir.

2.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste na análise das competências e habilidades da organização, confrontando-as com o ambiente externo. Com isso, é possível visualizar o melhor caminho a ser seguido, garantindo a sobrevivência e o crescimento sustentável da empresa em longo prazo (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

O planejamento estratégico é um processo de preparação para o futuro, aumentando a probabilidade de se estar certo no lugar certo. Estabelece o rumo a ser seguido, otimizando os esforços empresariais (BRANDALIZE, 2005).

Para que o planejamento estratégico ocorra de forma satisfatória é necessária melhoria contínua da empresa, com padrões superiores de desempenho e mudança de mentalidade dos gestores (MESQUITA *et al.*, 2007).

Para que as empresas possam obter vantagem competitiva, através de suas ações estratégicas, é primordial a utilização eficiente de um bom planejamento estratégico, pois é através dele que está o sucesso das ações organizacionais (GONÇALVES *et al.*, 2013).

Sem um bom planejamento, as ações empresariais podem desenvolver-se isoladas em alguns departamentos, não trazendo bons resultados, pois cada indivíduo desenvolve suas tarefas de acordo com sua formação profissional e para que ocorra o sucesso das ações, toda a organização necessita planejar e participar de sua execução (GONÇALVES *et al.*, 2013).

O processo de planejamento deve ser contínuo e envolver a formulação, a implementação e a reformulação do planejamento, ou seja, a cada etapa das ações é necessária a realização contínua de análises e acompanhamentos, melhorando a própria estratégia (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Para que isto ocorra, é necessário recorrer à mecanismos que auxiliem e alimentem o planejamento estratégico, sendo desenvolvido em etapas que permitam o acompanhamento e adaptação a cada nova informação recebida, proporcionando assim, uma melhoria contínua e maior assertividade nas ações estratégicas.

2.3.2 *Balanced Scorecard* – BS

O BS é uma ferramenta administrativa que conecta a estratégia empresarial com o controle dos desempenhos operacionais, produzindo visão sistêmica e integrando os instrumentos tradicionais que medem o desempenho da organização (finanças, vendas, produção e mercado) (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

De acordo com Kaplan (2000), o BS é uma poderosa ferramenta que permite o alinhamento dos recursos humanos com a estratégia. Para isso, é necessário a utilização de três processos diferentes: comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; e sistema de incentivos e recompensas.

Com a utilização desses processos, as chances de sucesso das estratégias são bem maiores, pois os funcionários participam com ideias, informações de mercado, ameaças competitivas, possibilidades tecnológicas, etc., tornando a estratégia uma responsabilidade de todos (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

2.3.3 Orçamento

Após a elaboração do planejamento estratégico e definição do BS, o próximo passo é a formulação do planejamento orçamentário, que consiste em: identificar, estruturar e administrar os projetos em termos monetários (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Com o orçamento, a administração tem direção e recebe instruções para a execução das ações estratégicas, permitindo a comparação entre o planejado e o executado (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Kaplan (2000) complementa afirmando que através do orçamento é possível definir os recursos que serão alocados às operações da organização em um período de tempo, assim como as metas de desempenho. Os gestores comparam o desempenho com o orçamento e corrigem o necessário.

2.3.4 Gerenciamento de projetos

Considera-se a gestão de projetos uma arma competitiva, visto que, possibilita níveis crescentes de qualidade e agregação de valores, proporcionando às organizações um controle de custos, mudanças necessárias e a entrega do produto no prazo combinado (LEANDRO, 2007).

A estratégia de inovação e de mudança nas organizações implementa-se através de projetos. A capacidade de obter maior sucesso nos projetos considera-se uma competência essencial para a manutenção da competitividade empresarial (KRONMEYER, 2003).

Valandro e Kronmeyer Filho (2004) expõem que a capacidade de gerenciar projetos irradia-se em toda a organização, desenvolvendo habilidades que os concorrentes tem dificuldades de imitar.

As competências essenciais situam-se nos mais diversos campos empresariais, podendo estar no marketing, na capacidade de inovação, na entrega rápida, e também na capacidade de gerenciar e implementar projetos com sucesso, os quais correspondem aos planos de ação das melhorias propostas nos demais campos empresariais (KRONMEYER, 2003, p. 22).

Os princípios do gerenciamento de projetos estão alicerçados em: prazo, custo, qualidade e satisfação dos *stakeholders*. Com esta visão global fica claro que as organizações podem se enxergar como organismos dinâmicos, capazes de gerenciar vários projetos ao mesmo tempo e que atingem as necessidades estratégicas corporativas (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Para a gestão de projetos ter sucesso em uma empresa, Leandro (2007) relacionou alguns fatores críticos para obter este sucesso: comunicação; metas compartilhadas por todos os *stakeholders*; foco na agregação de valores; possuir pontos de vistas distintos antes de tomar decisão; fazer um piloto; estabelecer metas incrementais; ter pessoas certas na linha de frente e ter um bom planejamento.

Elaborado o planejamento estratégico e definidos os mecanismos auxiliares, a organização precisa traçar as ações estratégicas que estarão sendo executadas para atingir os objetivos listados no planejamento estratégico.

A seguir serão relacionadas as principais ações estratégicas encontradas na literatura e utilizadas pelas organizações que buscam aumentar sua competitividade.

2.3.5 Capital intelectual

Capital intelectual é formado por ativos intangíveis, como: conhecimento, experiência, especialização, entre outros. Elementos estes, que podem ser localizados através das pessoas, estrutura e clientes (GONÇALVES *et al.*, 2013).

O capital intelectual pode ser dividido em dois grupos: capital humano e capital estrutural:

Capital Humano é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O Capital Estrutural é formado pelos equipamentos de informática, software, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com clientes, e tudo o mais da capacidade organizacional, que apóia a produtividade dos empregados (GONÇALVES *et al.*, 2013, p. 6).

Os autores, em suas pesquisas, detectaram que os investimentos em capital intelectual, por parte das organizações, concentram-se em sua maioria no ativo humano através de treinamento e qualificação dos funcionários. Outras ações adotadas pelas empresas foram: valorização da marca, *know-how*, lealdade dos clientes, tecnologia, inovação e sistema de informação.

Para as empresas desenvolverem suas estratégias é necessário modificar os sistemas tradicionais de gestão e das estruturas organizacionais, levando em conta o capital intelectual e humano (BRANDALIZE, 2005).

Toda mudança necessária para criação de uma organização flexível é suscetível a traumas emocionais, principalmente em funcionários desatualizados. A empresa precisa estar preparada para lidar com estas situações e favorecer um clima de aperfeiçoamento de seu quadro de RH (BRANDALIZE, 2005).

A organização precisa passar confiança para seus colaboradores, tão quanto os subordinados precisam confiar que seus comandantes são capazes de tomar as melhores decisões para a sobrevivência da empresa e manutenção de seus empregos. As organizações necessitam, urgentemente, colocar em prática a avaliação de desempenho das pessoas e dos negócios e mais, fazer isso com base em resultados (BRANDALIZE, 2005).

O segredo para atingir os objetivos e metas traçados está na habilidade de atrair e reter talentos. Os executivos necessitam avaliar seus métodos de trabalho e criar um sistema que vise aprender, ensinar e transferir conhecimentos entre as áreas da organização, focando na valorização de seus funcionários (BRANDALIZE, 2005).

Percebe-se a importância de se investir na área de recursos humanos, obtendo um bom clima organizacional e uma equipe comprometida e especializada, com isso há mais probabilidade de sucesso das ações.

Outro ponto importante é a atenção que as empresas precisam ter em oferecer condições estruturais para que seus empregados possam desempenhar as ações necessárias para que as estratégias sejam realizadas de forma satisfatória.

2.3.6 Estratégias de marketing

Com o posicionamento da empresa no mercado é possível elaborar estratégias de marketing que permitam criar vantagens competitivas, levando em consideração que dependendo da posição da organização, esta poderá ser líder, desafiante ou seguidora de mercado (CARNEIRO, 2009).

Para poder analisar a competição entre empresas, Porter (1979) criou uma ferramenta para auxiliar nesta tarefa, permitindo o estudo de cinco características que governam as forças competitivas: rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; concorrente potencial; e ameaça de produtos e serviços substitutos.

Porter (1980) sugere que as estratégias de marketing sejam moldadas para enfrentar essas cinco forças competitivas e, para isso, relaciona três abordagens genéricas:

- A) Liderança pelo custo total: custos mais baixos sem perder a qualidade;
- B) Diferenciação: oferecer algo único no mercado;
- C) Foco: determinação em atingir um público alvo.

Através dessa análise é possível se defender das cinco forças ou influenciá-las ao seu favor, procurando respostas para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz (CARNEIRO, 2009).

O marketing, focado no cliente, exige muita flexibilidade organizacional, pois é necessário negociar e dialogar com clientes diversificados, que possuem plena consciência de seus direitos e deveres e uma ampla gama de canais de comunicação (BRANDALIZE, 2005).

Os instrumentos tradicionais foram projetados para enfocar os custos como principais determinantes de preço. Porém, o consumidor obrigou as empresas a ajustarem seus custos e estratégias com base no preço que ele está propenso a pagar e os sistemas atuais não estão preparados para atender à reconfiguração constante da cadeia de suprimentos, resultante da multiplicidade de canais de distribuição (BRANDALIZE, 2005, p. 10).

Não obstante, além de toda a preocupação aqui exposta, Carneiro (2009) destaca que as estratégias de marketing necessitam considerar as necessidades dos consumidores tão quanto às estratégias dos concorrentes para obter resultados satisfatórios.

Nota-se que, através do marketing, a organização aproxima-se do cliente, entende suas necessidades e pode satisfazê-lo, torna a empresa mais competitiva com produtos mais atrativos e conhecidos no mercado.

2.3.7 Tecnologia / Inovação

Loural (2014) diz que um dos mais importantes fatores de sucesso das empresas é a capacidade de inovação em ritmo acelerado, possibilitando a criação de novos produtos e processos.

Em vários trabalhos norte americanos e europeus, encontra-se a expressão “manufatura avançada”, que consiste num sistema que utiliza técnicas inovadoras na fabricação, criando novos processos e tecnologias de manufatura (LOURAL, 2014).

Através da tecnologia industrial é possível melhorar a precisão e agilidade das operações, proporcionando redução de custos, consumo e desperdícios no processo produtivo, intensificando o capital, o conhecimento e as habilidades (LOURAL, 2014).

A tecnologia da informação integra-se à tecnologia industrial trazendo grande avanço para as organizações, como: automação, personalização, escalabilidade e modelagem computacional de produtos e processos. A tecnologia alia-se a esse conjunto de ferramentas, proporcionando rapidez produtiva, além de rápida resposta à demanda, otimizando o processo produtivo (LOURAL, 2014).

Com a adoção da tecnologia torna-se possível, através de um bom planejamento, a utilização da manufatura sustentável, afetando positivamente a competitividade organizacional (LOURAL, 2014).

Uma empresa atinge o nível avançado de capacidade tecnológica quando depreende esforços em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), integrando-se com universidades e fornecedores, desenvolvendo tecnologias e equipamentos, aproximando-se da fronteira do conhecimento tecnológico (GALLINA, 2014).

O autor complementa afirmando que há três níveis de capacidade tecnológica: básico, intermediário e avançado. Dependendo da estrutura da organização e sua preparação, poderá determinar o nível tecnológico que se enquadrará (GALLINA, 2014).

Para Gantois (2014), a tecnologia só pode ser fator competitivo se esta for inovadora e difundida em toda a organização.

Empresas de pequeno porte necessitam de esforços maiores para implantação da tecnologia, como exemplo: financiamentos, recursos humanos capacitados, associativismo, parcerias e informações de mercado (GANTOIS, 2014).

Conclui-se que, a combinação da tecnologia com a inovação eleva a competitividade empresarial, pois consegue produtividade, qualidade e produtos que conquistam o mercado consumidor.

2.3.8 Qualidade

Investir na qualidade dos produtos é um fator crucial para a sobrevivência de empresas num mercado altamente competitivo como o atual (BLÖDORN; SOARES, 2011; ALVES; TRINDADE, 2012; SILVA *et al.*, 2014).

Marino (2006) expõe que o controle da gestão da qualidade bem implantado e acompanhado, garante aumento da eficiência da produtividade da empresa.

No entendimento de Longo e Vergueiro (2003), a gestão da qualidade necessita atender alguns requisitos para obter os resultados esperados:

- a) Qualidade intrínseca: seguir especificações que os produtos exigem;
- b) Custo: compatível para a organização e para o cliente;
- c) Atendimento: local, prazo e qualidade conforme acordado com o cliente;
- d) Moral dos funcionários: condições adequadas e prazerosas para o trabalho;
- e) Segurança: Tanto para os clientes como para os funcionários; e
- f) Ética: conduta e valores.

Para auxiliar as empresas nesse processo estratégico de intensificar esforços na melhoria de seus produtos ou serviços, surgiram os sistemas de gestão da qualidade, mostrando que o caminho da excelência em qualidade está na melhoria contínua dos processos e etapas de trabalho (MARINO, 2006; SILVA *et al.*, 2014).

A abordagem da qualidade total está voltada para as operações gerenciais, durante o processo produtivo e não em sua inspeção final, pois a qualidade de um produto relaciona-se ao seu designe, matéria-prima e execução da mão de obra (MARINO, 2006).

Com a ligação de todos os estágios da qualidade, a organização chega à gestão da qualidade total que aborda a verificação do processo de produção, garantindo a qualidade do produto final (SILVA *et al.*, 2014).

Outra oportunidade de auxílio nesta estratégia é a adoção do sistema *International Organization for Standardization* – ISO, que baseia-se em uma série de padrões de sistemas de gestão da qualidade, porém, a qualidade total é muito mais ampla, pois auxilia na eliminação de perdas, melhorando as atividades. Já a ISO 9000 não garante que o produto da empresa é melhor que seus concorrentes, garante que a empresa está cumprindo o que se propôs a fazer (MARINO, 2006; BLÖDORN; SOARES, 2011; SILVA *et al.*, 2014).

A adoção e procura pelo sistema ISO é grande, devido à sua base que é estabelecida pelas normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, necessitando da validação de empresas certificadoras que atestam o cumprimento destas normas (MARINO, 2006; BLÖDORN; SOARES, 2011).

Para tanto, a organização que deseja ser certificada neste sistema deve:

- a) Planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto; b) Determinar e analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto; c) Comunicar ao cliente sobre o produto; d) Planejar e controlar o projeto de desenvolvimento do produto; e) Assegurar que o produto adquirido está conforme requisitos especificados; f) Planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviços sob condições controladas (SILVA *et al.*, 2014, p. 58).

Blödorn e Soares (2011) comentam que, além dos benefícios já citados na adoção de sistemas de gestão da qualidade, pode-se citar, ainda, a possibilidade de uma melhor qualidade de vida dos funcionários, através do aprendizado profissional.

Os autores destacam os métodos e ferramentas da gestão da qualidade que, se utilizados em conjunto, garantem maiores e melhores resultados:

- PDCA: planejar, fazer, verificar e agir. Pode ser aplicado em todos os setores;
- 5 S's: senso de descarte; sendo de organização; senso de limpeza; senso de higiene e senso de ordem;

- 5 W's e 2 H's: consiste em realizar controle, sabendo o porque, o quê, onde, quando, como, quem e quanto custa;

- Sete Ferramentas de Davis: estratificação; carta de controle; folhas de verificação; gráfico de dispersão; diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe; diagramas de Pareto e os histogramas; e

- Ferramentas de Geração de Ideias: brainstorming; diagramas de afinidades e benchmarking; matriz de decisão ou Matriz de GUT; avaliação dos processos; MASP e o NGT (técnica nominal de grupo).

Os autores afirmam que há um grande número de ferramentas disponíveis no mercado, cabendo à empresa escolher as que melhor atendam às necessidades da organização, sendo necessária a padronização para evitar distorções, porém, devem estar alerta às mudanças e implementações de novas técnicas.

Alves e Trindade (2012) destacam outra ferramenta da gestão da qualidade: a análise dos custos da qualidade, que deve ser analisada com as demais ferramentas da qualidade, podendo ser utilizada para medir o sucesso das empresas. Seu estudo contribuiu para:

Uso adequado dos recursos produtivos; Direcionamento da equipe de qualidade; Quantificar o tamanho dos problemas relacionados à qualidade em termos numéricos; Identificar oportunidades de redução de custos; Identificar os desejos e necessidades dos consumidores; Análise do desempenho da empresa; Alocação dos recursos para atingir os objetivos da empresa; Estimativa de custos para novos empreendimentos (ALVES; TRINDADE, 2012, p. 6).

Silva *et al.*, (2006) lembram que existe também o Controle Estatístico de Processo - CEP, mensurando a variabilidade que se encontra na produção de bens e serviços.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua (SILVA *et al.*, 2006, p. 4).

Percebe-se que um bom sistema de gestão da qualidade, apoiado por ferramentas adequadas, proporciona melhoria contínua nas organizações, tornando-as aptas às mudanças necessárias e impostas pelo mercado, diferenciando-se da concorrência.

2.3.9 Importação

A importação de matéria-prima ou de produtos acabados representa uma estratégia competitiva, pois vários produtos estrangeiros possuem custos mais baixos que similares produzidos no Brasil (SILVA *et al.*, 2013; CREPALDI *et al.*, 2014).

O Brasil é um dos maiores importadores do mundo, deixando claro a perda de potencial de crescimento da produção nacional. Não obstante, várias empresas deslocam suas unidades de produção para países mais competitivos (SILVA *et al.*, 2013; CREPALDI *et al.*, 2014).

Muitas empresas possuem o custo de produção maior que os importados por não terem condições de investimento, organização e controle da produção. Se conseguissem atender esses requisitos, se tornariam mais competitivas e não conseguindo, uma saída é recorrer aos importados (SILVA *et al.*, 2013; CREPALDI *et al.*, 2014).

Souza *et al.* (2015) informam que, além dos menores custos, as importações trazem a incorporação de tecnologias, insumos e produtos de maior qualidade.

Os autores destacam as principais motivações para a realização de importações:

I. Baixo custo de aquisição em razão da moeda do país vendedor representar valor menor do que a moeda do país comprador; II. Tempo de importação, ser menor do que o tempo de fabricação nacional; III. Incentivos governamentais para importar; IV. Baixa agregação de mão de obra, em razão de se importar o produto acabado e concluído; V. Variação cambial favorável à importação, por ser estável; VI. Projeção de programação de compras com preços fixos e estáveis (SOUZA *et al.*, 2015, p. 4).

De acordo com Souza *et al.* (2015), para as organizações usufruírem as oportunidades do comércio internacional, que são um tanto complexas, é necessário preparo e conhecimento, principalmente com a legislação aduaneira, as barreiras e os custos envolvidos. Os autores expressaram os principais desafios das empresas em relação ao comércio internacional:

A complexidade da legislação aduaneira; a elevada carga tributária sobre os produtos importados; a infraestrutura ineficiente e insuficiente dos portos, aeroportos e rodovias brasileiras; e dificuldade para gestão dos custos de aquisição devido à oscilação constante do câmbio (SOUZA *et al.*, 2015, p. 13).

Sousa (2011) e Crepaldi *et al.* (2014) alertam para a possibilidade das organizações buscarem auxílio para os procedimentos de importações, tais como: profissionais de contabilidade, despachantes aduaneiros e agentes de relacionamento com o comércio exterior. Esses profissionais podem auxiliar no planejamento das importações e evitar problemas que venham a inviabilizar os procedimentos.

Vieira (2009) sugere análise minuciosa dos custos tributários das importações, que apresenta características dinâmicas pelo fato de regulamentação da economia. Outro fator importante é o regime tributário em que a empresa está inserida, pois dependendo do regime alguns impostos podem ser recuperados, outros não, impactando no custo da importação.

O autor relaciona alguns benefícios tributários nas importações e que representam vantagens competitivas, merecendo análises através de um bom planejamento tributário:

1 – *Drawback*: incentivo que isenta os impostos incidentes na importação de produtos que serão destinados à exportação;

2 – Diferimento/Dispensa/Suspensão de ICMS: alguns estados incluem esses incentivos para favorecer os contribuintes instalados em seus estados, tornando-os mais competitivos. Cabe às empresas o estudo da legislação estadual e verificar o impacto disso nos custos.

3 – Outros benefícios estaduais: igualmente ao item anterior, cabe às empresas estudarem a legislação de cada estado e verificar esses benefícios, como é o caso dos créditos presumidos de ICMS e regimes especiais de tributação.

Sousa (2011) alerta para alguns riscos inerentes às importações: não receber a mercadoria conforme as especificações de compra, atraso, avarias, variação cambial, restrições do governo, documentação incompleta ou com erros, entre outros.

A autora sugere que as empresas verifiquem o seguinte: se há exigência de anuência de algum órgão para a importação (Inmetro, Anvisa, ministérios, etc.); se há amparo de acordos internacionais; a correta classificação das mercadorias; verificação de custos de transporte, armazenagem e seguro; definição correta de *International Commercial Terms* – INCOTERMS, que define as responsabilidades do importador e do exportador; planejamento tributário; e as condições inerentes aos produtos.

Verifica-se que, muitas empresas adotam a estratégia de realizar importações em busca de melhores preços, variedades de produtos e novas tecnologias, representando um diferencial competitivo e abertura de novos mercados.

2.3.10 Redução de custos

A gestão de custos é primordial para as organizações compreenderem onde poderão estar amanhã, diante de todas as variáveis pertinentes ao meio empresarial (CASTRO *et al.*, 2014).

Garcia *et al.*, (2014) salientam que as empresas devem realizar sua contabilidade de custos, pois envolvem as perdas e os lucros e dela pode-se extrair as probabilidades de maximização do lucro, conforme as variáveis de mercado.

Halfeld (2012) afirma que a redução de custos, muitas vezes vista somente como corte de mão de obra, precisa ser observada como oportunidade estratégica, principalmente em tempos de crise.

Reduzir custos geralmente é uma tarefa desagradável. Existe até aquela frase popular: “Estão fazendo economia de palitos”. Mas uma pequena redução nos custos de uma empresa geralmente exerce um grande impacto sobre o lucro. Reflita sobre este exemplo: uma empresa com vendas de R\$ 100 mil e custos totais de R\$ 95 mil gera um lucro de R\$ 5 mil. Imagine que se consiga uma redução de 3% nos custos; em vez de R\$ 95 mil, teremos R\$ 92 mil de custos, o que vai gerar um lucro de R\$ 8 mil, em vez dos R\$ 5 mil anteriores. Qual foi a variação do lucro? De 60%. Isso mesmo, o pequeno corte de 3% nos custos resultou em um aumento de 60% no resultado líquido da empresa (HALFELD, 2012, p. 25).

É interessante criar regras, simular custos antes de aplicar o dinheiro, projetar resultados e alimentar o fluxo de caixa, não comprometendo o capital de giro da empresa (GARCIA *et al.*, 2014).

Kaspczak (2008) lembra que a gestão de custos nas indústrias é mais complexa que os demais segmentos, face ao processo produtivo. Entretanto, é muito importante, pois a análise de custos influencia decisões sobre o preço e mix de produtos e conseguindo redução dos preços finais ao consumidor, faz com que os produtos sejam mais competitivos no mercado.

Quando o preço é ditado pelo consumidor e a empresa não pode fixar um preço de venda, nem estabelecer uma margem de lucro, cabe à organização reduzir seus níveis de custos, caso contrário, poderá apresentar margem negativa, comprometendo sua sobrevivência (KASPCZAK, 2008).

A autora relata que existem vários sistemas de custos e que variam em virtude da escolha das empresas, levando em consideração o ramo de atividade, porte, processo produtivo, quantidade e qualidade das informações que se deseja obter. Castro *et al.* (2014) também possui essa opinião.

Kaspczak (2008) relata que é importante saber diferenciar o que pode ser considerado custo, despesa e investimento para uma correta classificação e elaboração dos controles: Investimento: gasto que deverá trazer benefícios futuros para a empresa; Custos: utilização de bens e serviços na produção de outros bens e serviços; e despesas: bens ou serviços consumidos para a obtenção de receita.

Além destes, Castro *et al.* (2014) relacionam mais itens que necessitam ser diferenciados: Perdas: gastos ocorridos excepcionalmente, sendo anormal e involuntário; e desperdícios: gastos no processo produtivo que podem ser eliminados sem interferir na qualidade dos bens.

Kaspczak (2008) comenta que há, também, diferenciação para cada tipo de custo: Custos fixos: não variam de acordo com o volume de produção; Custos variáveis: relacionam-se diretamente ao volume de produção; Custos diretos: são apropriados aos produtos; e custos indiretos: não são apropriados diretamente aos produtos, necessitando a execução de rateios.

Kaspczak (2008) e Castro *et al.*, (2014) relatam que o método de custeio, também, deve ser analisado e escolhido conforme conveniência de cada empresa: Custo-Padrão: fixa-se um valor para um produto como meta, tendo o objetivo de comparação entre o custo ocorrido e a meta; Centro de Custos (departamentalização): consiste em acumular os custos incorridos em cada departamento; Unidades Equivalentes de Produção (UEPs): cria-se uma equivalente de produção para cada estágio, antes de se tornarem acabados; Custeio Baseado em Atividades (ABC): critério de rateio dos custos indiretos fixos pelas atividades da organização; e *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (RKW): consiste em adotar todos os custos e despesas, representando o esforço completo para se obter receitas.

Os autores argumentam que um sistema de custos bem estruturado e adaptado transforma-se numa poderosa ferramenta de gestão nas empresas.

Adotando um sistema de custeio, a organização tem alto poder de decisão através de uma visão de toda sua cadeia de valor, proporcionando o apontamento de redução dos custos operacionais (CASTRO *et al.*, 2014).

Wernke (2004) corrobora afirmando que as organizações podem adotar estratégias em relação aos seus custos e obter vantagem competitiva. As estratégias apontadas são: estratégia de baixo custo e estratégia de diferenciação.

A estratégia de baixo custo, segundo o autor, consiste em:

“Uma busca pelas reduções de custos, controle rigoroso do custo e das despesas gerais, utilização das instalações Estratégias genéricas de competição Liderança em custos Diferenciação Enfoque em escala eficiente, minimização do custo em áreas como Pesquisa & Desenvolvimento, assistência, publicidade etc.” (WERNKE, 2004, p. 67).

Já a estratégia de diferenciação oferece produtos diferentes dos existentes no mercado.

Kaspczak (2008) e Slavov (2013) elencam as principais ferramentas que auxiliam a gestão estratégica de custos:

A – *Just In Time*: somente usar os materiais quando estes forem requisitados e nas quantidades necessárias;

B – *Kanban*: sincroniza os processos produtivos, garantindo a produção somente na quantidade que o cliente requisitar;

C – ISO 9000: como relatado no tópico sobre qualidade, esta ferramenta auxilia na eliminação de falhas/defeitos nos processos produtivos;

D – Reengenharia: análise crítica dos processos produtivos e apontando as melhorias necessárias;

E – *Kaizen*: consiste na redução de custos durante o processo de fabricação dando oportunidade dos funcionários exporem suas ideias para a resolução dos problemas e apontamento de melhorias;

F – Custo Meta: estabelecimento de um custo, ditado pelo mercado; e

G – Teoria das Restrições: Aponta os “gargalos” que podem limitar a produção.

H – Gestão de Abertura de Livros: troca de informações entre organizações de um segmento;

I – Análise da Relação entre Custo, Volume e Lucro: estuda a sensibilidade dos resultados quando ocorrem alterações nas vendas, produção, custos e preços;

J – Análise do Valor *Overhead*: aumenta a eficiência e eficácia das atividades administrativas;

K – Círculo Deming: auxilia no diagnóstico da análise e prognóstico de problemas organizacionais;

L – Desdobramento da Função Qualidade: compara a função que um produto executa e seu custo na tentativa de encontrar o melhor valor; e

M – Engenharia Reversa: análise minuciosa dos produtos dos concorrentes.

Slavov (2013) alerta para que as empresas possam foco em sua atividade principal, almejando eficiência nos seus propósitos. Por exemplo: empresa que fabrica uma enorme diversidade de modelos do mesmo produto acaba causando uma elevação dos custos e ineficiência produtiva, causada, em grande parte, pela necessidade de paradas (*setup*) das máquinas para troca e adequação de ferramentas e equipamentos.

A busca por redução de custos deve ser uma tarefa diária nas organizações, pois perde-se cliente por centavos. A meta deve ser a redução de custos, sem perder qualidade e produtividade.

2.3.11 Exportações

Empresa que realiza exportações agrega vantagem competitiva em relação à concorrência, aproveitando-se de um mercado que ainda não foi explorado por eles e direcionando o seu produto para o mundo (TSCHÁ; MORAES FILHO, 2005; ANDRADE *et*

al., 2014). Os autores acrescentam que as exportações representam estratégia alternativa para o desenvolvimento da empresa que se estimula para se tornar mais eficiente e experiente.

A exportação é um bom negócio, mas para isso as empresas necessitam se conscientizar da importância de um bom planejamento e ter conhecimento das regras e uso do comércio exterior, caso contrário, poderá comprometer os negócios e o resultado da empresa (TSCHÁ; MORAES FILHO, 2005).

Andrade *et al.* (2014) possuem o mesmo entendimento e acrescentam que é importante conhecer o mercado e o cliente, que muda de país para país em detrimento da cultura e valores.

Snell (2009) relaciona as formas que as organizações podem se internacionalizar:

A – Exportação: mais simples e mais utilizada, porém, os custos com logística são altos, há barreiras tarifárias impostas pelos países e alta concorrência;

B – Licenciamento Internacional: empresas de diferentes países realizam contrato para produzir o produto em seu país, mediante pagamento de *royalties*. Os pontos negativos são: não há controle da tecnologia, não ocorre o financiamento dos custos de abertura no exterior, nem banca os riscos;

C – Franquias: uma empresa compra o direito de uso da marca de outra, pagando valor inicial e depois um percentual sobre as vendas. Muito utilizada no setor de serviços;

D – *Joint Venture*: união de duas ou mais empresas compartilhando os resultados; e

E – Subsidiárias Próprias no Exterior: a mais cara, pois arca com todos os custos e riscos do negócio.

É muito importante observar os fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso nas exportações, que são: formação do preço e qualidade dos produtos (SILVA; ALVARELLOS, 2008).

Os benefícios da exportação são apontados por Lima *et al.* (2004): mudanças estruturais nas empresas; maior qualidade do produto; maior valor agregado dos produtos; aumento do número de produtos no mercado; maior disposição para concorrer e manter-se competitiva.

A exportação pode ser direta ou indireta, sendo que na direta, a negociação ocorre entre o fabricante e o comprador no exterior. Já na indireta, a venda ocorre para uma empresa situada no Brasil e que possui o fim específico de exportação, as chamadas comerciais exportadoras (LIMA *et al.*, 2004).

De acordo com os autores, empresas pequenas, que não possuem estrutura para exportarem sozinhas, tem a opção de cooperação entre si, formando redes, conjugando suas exportações e dividindo os custos e responsabilidades.

De acordo com Silva e Alvarellos (2008), o Governo Federal apoia as exportações através do oferecimento de incentivos e benefícios fiscais:

1 – *Drawback*: suspende os impostos na cadeia de fornecimento dos produtos que serão exportados, permitindo que não se exporte impostos, tornando os produtos nacionais mais atrativos;

2 – Reintegra: Governo Federal devolve parte dos impostos pagos, ressarcindo os impostos embutidos na cadeia de fornecimento; e

3 – Ex-tarifário: amplia os benefícios do *drawback* para compra de máquinas e equipamentos.

Nota-se que, ingressar comercialmente em um país não é tarefa fácil, exige planejamento, incluindo conhecer as necessidades dos clientes e adaptação do produto a essas exigências; analisar constantemente as variações cambiais e dispositivos legais emanados de ambos os países. Assim, ganhará vantagem competitiva e se motivará para continuar crescendo, ampliando seu mercado de atuação.

2.3.12 Planejamento tributário

Ferreira e Ferreira (2011) e Souza *et al.* (2014) definem o planejamento tributário como sendo uma forma que garante economia em uma série de sistemas legais com o intuito de diminuir o ônus tributário.

Sobre a importância do planejamento tributário, Chiomento (2010, p.1) expõe que:

O planejamento tributário deve receber enorme atenção, pois é ele que permite, por meio de cálculos baseados em projeções de resultados, reduzir o ônus tributário, dentro dos ditames legais. A análise dos tributos, bem como seus reflexos na organização, é uma atitude extremamente positiva e preventiva, na qual é possível analisar o melhor modelo de tributação.

O principal objetivo do planejamento tributário é buscar a elisão fiscal, ou seja, diminuir a carga tributária das organizações através de “métodos, estudos e procedimentos para a diminuição da base de cálculo do tributo ou extinção da incidência tributária, respeitando e seguindo as diretrizes da lei” (TOSCANO, 2010, p. 9).

Há uma grande responsabilidade do profissional contábil no planejamento tributário que necessita estar atualizado e ser conhecedor da legislação tributária para realizar o

planejamento, caso contrário, o que era pra ser um diferencial competitivo, pode se transformar em prejuízos (FERREIRA; FERREIRA, 2011).

De acordo com Toscano (2010); Ferreira e Ferreira (2011); Souza e Pavão (2012) e Souza *et al.* (2014), são três os regimes tributários mais utilizados pelas empresas brasileiras:

1 – Simples Nacional: regime de tratamento diferenciado aplicado às microempresas e empresas de pequeno porte que reduz a burocracia e a carga tributária. Os impostos e contribuições são recolhidos mediante aplicação de um percentual progressivo sobre sua receita bruta, recolhendo em guia única. Essa opção de tributação pode ser escolhida por empresas que faturaram até R\$ 2.400.000,00 no ano anterior.

Há algumas atividades que não podem ser enquadradas neste regime, as quais são relacionadas pela Receita Federal do Brasil.

2 – Lucro Presumido: é uma forma de tributação simplificada para apuração dos impostos federais. Os impostos são cobrados a partir da receita de vendas da empresa, tendo lucro ou não. No caso do IRPJ e da CSLL, suas apurações são trimestrais e o pagamento se dá em até três parcelas, observando que nenhuma parcela pode ser inferior a R\$ 1.000,00.

Para apuração da base de cálculo, é necessário aplicar um percentual de presunção determinado pelo Governo Federal, que varia conforme a atividade da empresa, podendo variar de 1,6 a 32%. Podem optar por este regime, as empresas que faturaram até R\$ 78.000.000,00 no ano anterior.

3 – Lucro Real: regime tributário onde os impostos são cobrados a partir da situação real da empresa. Neste caso, o IRPJ e CSLL serão pagos se a empresa obtiver resultado positivo (lucro). Empresas que faturaram acima de R\$ 78.000.000,00 no ano anterior, são obrigadas a se enquadrar neste regime. As demais, possuem a faculdade de optar por ele, se concluírem que é vantajoso.

Este regime exige muito mais controle contábil da organização que os demais regimes, tornando-se mais complexos que os demais. No caso da apuração do PIS e da COFINS, as empresas podem se creditar (abater) dos valores destes impostos incidentes nas compras de matéria-prima e demais mercadorias utilizadas na produção ou comercialização dos produtos.

Souza *et al.*, (2014) informam que há também o regime de lucro arbitrado, que consiste na faculdade do fisco arbitrar o lucro da organização, se esta não possuir contabilidade regular e que permita conhecer o resultado obtido no período observado.

A organização, em que é facultado o poder de optar pelo regime tributário, deve fazê-lo no pagamento da primeira guia de imposto federal do ano e é irretratável, quer dizer,

uma vez optado, segue nessa mesma opção o ano todo. Eis que surge a importância de um bom planejamento tributário, identificando qual o regime que represente maior economia tributária para a empresa (FERREIRA; FERREIRA, 2011).

Os autores concluem que cabe aos envolvidos no planejamento tributário fazer uma análise holística da organização e adotar práticas lícitas que possam gerar além de economia tributária, segurança para os negócios da empresa.

Gonçalves (2010) relaciona os principais objetivos de um bom planejamento tributário:

- 1ª - Evitar a incidência do fato gerador do tributo. Exemplo: substituir a maior parte do valor do pró-labore dos sócios de uma empresa, por distribuição de lucros, pois desde janeiro de 1996, eles não sofrem incidência do imposto de renda, nem na fonte, nem na declaração. O objetivo é evitar a incidência do INSS (20%) e do IR na fonte (até 27,5%) sobre o valor retirado como lucros em substituição do pró-labore.
- 2ª - reduzir o montante do tributo, sua alíquota ou reduzir a base de cálculo do tributo. Exemplo: Um modelo pode ser ao preencher a declaração de renda, optar por deduzir até 20% da renda tributável como desconto padrão (limitado a R\$ 9.400,00) ou efetuar as deduções de dependentes, despesas médicas, plano de previdência privada, entre outros. A escolha certamente será o maior valor, que permitirá uma maior dedução da base de cálculo, para gerar um menor Imposto de renda a pagar (ou um maior valor a restituir).
- 3ª - retardar o pagamento do tributo, adiando o seu pagamento, sem a ocorrência da multa. Exemplo: Isso pode acontecer através da transferência do faturamento da empresa do dia 30 ou 31 para o primeiro dia do mês subsequente. Com isto, se ganha trinta dias adicionais para os pagamentos do PIS, COFINS, SIMPLES, ICMS, ISS, IRPJ e CSLL (lucro real por estimativa), se for final de trimestre até noventa dias do IRPJ e CSLL (lucro presumido ou lucro real trimestral) e entre dez a trinta dias se a empresa pagar IPI (GONÇALVES, 2010, p. 2).

Toscano (2010) corrobora afirmando que as leis tributárias no Brasil são muito complexas e as organizações despendem muito tempo e esforço para se adequar a elas. Diante disso, reforça-se a importância de um bom planejamento tributário que, além de verificar a melhor opção de regime tributário, forneça maior segurança e competitividade para a organização.

Além da opção do regime tributário, o planejamento tributário pode auxiliar na análise de algumas transações, possibilitando um arsenal de informações importantes para a tomada de decisão organizacional. Estes trabalhos podem ser realizados internamente através da equipe contábil própria, ou externamente, através da contratação de empresas ou organização de profissionais (SOUZA; PAVÃO, 2012).

A literatura aponta a carga tributária brasileira como sendo um dos principais agravantes para o aumento do preço dos produtos brasileiros. Através de um bom planejamento tributário, a organização poderá conseguir economia tributária e,

consequentemente, oferecer produtos à preços mais acessíveis que seus concorrentes, ganhando mercado e expandindo os negócios.

2.3.13 Parcerias / Terceirizações

Cândido (2015) destaca que em virtude do dinamismo do mercado e o avanço tecnológico, as empresas necessitam ir em busca de novas formas de ganhar competitividade, e uma delas é estabelecer parcerias.

A busca de inovações, de forma colaborativa, se torna uma estratégia interessante, pois os riscos inerentes ao processo podem ser amenizados com a realização de parcerias. Isso chama-se de inovação aberta, sugerindo que as empresas utilizem os recursos disponíveis fora de suas fronteiras (CÂNDIDO, 2015).

Para essa estratégia realmente ser competitiva, as empresas necessitam preparar-se internamente para não entrar em conflito com os modelos externos. Precisa-se analisar a cultura organizacional, o comprometimento dos colaboradores, a estrutura da empresa, entre outros aspectos (CÂNDIDO, 2015).

Na literatura, encontram-se alguns termos que ilustram o desenvolvimento colaborativo de inovações:

A – Redes de colaboração: integração entre os diversos agentes de inovação (CÂNDIDO, 2015).

Alejandro e Norman (2005) conceituam rede como sendo um grupo de indivíduos que se relacionam uns com os outros com um propósito, e onde existe um fluxo de informações.

Ozman (2009) alerta para que as empresas analisem algumas questões antes de efetivar a participação em redes: motivações para colaborar; tipos de empresas que colaboram; características dos parceiros escolhidos; efeitos das condições externas e dos atributos específicos das empresas nas decisões de colaboração; e efeito da estrutura da rede ou da posição das empresas da rede na seleção dos parceiros;

B – Relação das redes na gestão de inovação aberta: Cândido (2013) argumenta que a crescente abertura das estratégias de inovação aumentam a formação de redes e alianças. Nesse contexto, os parceiros podem ser outras empresas (clientes, fornecedores, concorrentes) ou organizações de investigação (universidades e centros de investigação).

Vanhaverbeke *et al.* (2012) relaciona os desafios que os gestores precisam enfrentar neste contexto de parcerias:

- 1 – Seleção cuidadosa dos parceiros;
- 2 – A empresa central terá mais atividades gerenciais que as demais;
- 3 – A sobrevivência da rede é alimentada pela motivação da própria rede;
- 4 – Empresas que não cumprem os acordos devem ser excluídas;
- 5 – Comunicação e reporte aos parceiros da rede (jogo aberto);
- 6 – Manter o equilíbrio interno e externo da rede;
- 7 – Procurar parceiros com perfis parecidos;
- 8 – Manter os custos da rede sob controle;
- 9 – Documentar e registrar todas as etapas do projeto; e
- 10 – Saber resolver tensões e problemas na rede.

C – Redes de colaboração / parcerias e comercialização de novas tecnologias: empresas se tornam parceiras para desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias. É muito importante identificar tecnologias emergentes para preparar-se para esse novo paradigma e estar à frente da concorrência e dos obstáculos que surgirem, podendo ser privilegiado no surgimento das oportunidades (CÂNDIDO, 2013).

Os gestores poderão captar conhecimento disponível a nível externo ou disponibilizar conhecimento interno para fora da empresa. Muitas vezes, a organização possui conhecimento, mas não tem estrutura, ou vice-versa (CÂNDIDO, 2013).

O autor afirma que há possibilidade da empresa envolver clientes na fase de teste dos produtos, verificando a adaptação às necessidades e preferências.

Moensted (2007) relacionou as principais finalidades dessas parcerias:

- Acesso a recursos em projetos maiores e divisão dos custos;
- Acesso às habilidades e competências para o desenvolvimento;
- Troca de tecnologias;
- Acesso ao marketing;
- Proteção legal no processo de desenvolvimento; e
- Criação de referências para fortalecer a credibilidade.

Bridi *et al.* (2012) destacam outras formas de parcerias:

I – Clusters: os clusters industriais que consistem num conjunto de empresas vinculadas a um mesmo setor produtivo, buscando recursos coletivos de natureza estratégica e de difícil imitação; e

II – Arranjos Produtivos Locais: conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais originados da aglomeração de indústrias de um mesmo setor num mesmo território, apresentando vínculo de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

Meira e Rotondaro (2006) relatam a importância do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, possibilitando o acompanhamento e garantia da qualidade necessária, tanto da matéria-prima, embalagem, como o desenvolvimento de equipamentos necessários ao processo produtivo. Para tanto, deve haver comunicação, treinamento e comprometimento.

Os autores ainda destacam que, ocorrendo parcerias, é importante pactuar os compromissos de maneira formal, podendo ser realizadas através de contrato, termos de acordo, autorizações, ou outros mecanismos jurídicos que visem assegurar os negócios parceiros.

Outra forma de parceria é a terceirização do processo de gestão de algumas atividades a terceiros, possibilitando à empresa concentrar-se apenas nas atividades estratégicas e melhor desenvolvimento de suas competências (CÂNDIDO, 2015).

Keller e Garcia (2015) alertam para alguns problemas existentes nas terceirizações: empresas detentoras de grandes marcas maximizam seus lucros repassando os custos de produção para as pequenas empresas, como é o caso das facções no ramo do vestuário. Deve-se tomar cuidado para que a parceria de negócios não se transforme em um contrato de exploração.

Os autores relatam que não é difícil encontrar empresas que absorvam essas atividades terceirizadas, trabalhando em condições inadequadas, insalubres, não oferecendo as mínimas condições em saúde e segurança, salários baixos e alta informalidade.

Inúmeros processos trabalhistas envolvem estas empresas e a responsabilidade, em muitas delas, recai também na empresa que contrata os serviços. A justiça trabalhista está entendendo que se as empresas terceirizam atividades fins, estas devem responder solidariamente pelos efeitos e consequências da terceirização (KELLER; GARCIA, 2015).

Já Bridi *et al.* (2012) listam os benefícios da terceirização:

A concentração da empresa principal, coordenadora dos terceirizados no foco dos seus negócios, na sua área de atuação, além de proporcionar diminuição dos desperdícios, redução das atividades – meio, aumento da qualidade, ganhos de flexibilidade, aumento da especialização do serviço, aprimoramento do sistema de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, redução do quadro direto de empregados, diminuição da ociosidade das máquinas, maior poder de negociação, ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas, possibilidade de crescimento sem grandes investimentos, economia de escala, diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão (BRIDI *et al.*, 2012, p. 2).

Tornar-se parceiro ou terceirizar uma etapa do processo produtivo ou a prestação do serviço, exige muito planejamento e estudo das possibilidades, para que, uma aparente oportunidade não se transforme num problema que comprometa os negócios da organização.

3 METODOLOGIA

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, que segundo Richardson (1999), é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Utilizar-se-á a técnica estatística de Regressão Linear que, segundo Fávero *et al.* (2009), é bastante empregada nas áreas de negócios e em pesquisas acadêmicas, sendo utilizada, principalmente, com o propósito de previsão. A técnica compreende a análise dos dados amostrais para obter informações sobre se duas ou mais variáveis são relacionadas e qual a natureza desse relacionamento.

A presente pesquisa verificará a correlação entre dois grupos de variáveis independentes e várias variáveis dependentes relacionadas ao Custo Brasil e estratégias mantidas pelas indústrias para minimizar os efeitos do Custo Brasil, conforme se demonstra a seguir:

O primeiro objetivo específico é respondido pelo referencial teórico, em que diversos estudos estabelecem os fatores que, combinados entre si, formam o Custo Brasil.

O segundo objetivo específico será atingido com a aplicação da Regressão Linear Simples da variável do Grupo A, quando é correlacionado o Custo Brasil com as variáveis ligadas ao desenvolvimento das empresas, verificando assim se o Custo Brasil realmente interfere na gestão e desenvolvimento das indústrias do Sudoeste do Paraná.

Quadro 4: Grupo de Variáveis A

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS DEPENDENTES
Variável Independente A: Custo Brasil	Variáveis Dependentes – Grupo A: VD1: Margem Líquida VD2: Empregabilidade VD3: Produtividade VD4: Custos de Produção VD5: Competitividade Nacional VD6: Competitividade Internacional

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O terceiro objetivo específico é atingido com a aplicação da Regressão Linear Múltipla das variáveis do Grupo B, quando são correlacionadas as estratégias das empresas com os fatores componentes do Custo Brasil, de forma que, é verificado se as estratégias das empresas minimizam os efeitos do Custo Brasil.

Quadro 5: Grupo de Variáveis B

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS DEPENDENTES
Variáveis Independentes – Grupo B: VI1: Planejamento Estratégico VI2: Capital Intelectual VI3: Marketing VI4: Tecnologia/Inovação VI5: Qualidade VI6: Importação VI7: Redução de Custos VI8: Exportação VI9: Planejamento Tributário VI10: Parcerias/Terceirização	Variáveis Dependentes – Grupo B: VD1: Custo Brasil

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

3.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa é composto pelas indústrias do Sudoeste do Paraná, distribuídas entre os 42 municípios da região.

3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra da pesquisa foi definida por conveniência e intencional, considerando as indústrias de médio porte, ou seja, segundo a classificação do SEBRAE (2013), são as empresas que possuem entre 99 e 499 empregados. No ano de 2015, de acordo com a FIEP (2016), haviam 44 empresas de porte médio, distribuídas em 16 municípios conforme tabela abaixo:

Tabela 3: Empresas participantes da amostra

NOME DAS EMPRESAS	MUNICÍPIO	EMPREGADOS
ALCAST DO BRASIL LTDA	Francisco Beltrão	250
ALCAST DO BRASIL LTDA	Palmas	347
ANGELO CAMIOTTI & CIA LTDA	Francisco Beltrão	254
ANHAMBI ALIMENTOS LTDA	Itapejara do Oeste	400
BELLA FAB INDUSTRIA & COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	Ampére	100
BRASMACOL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Chopinzinho	140
CAMIFRA S/A MADEIRAS AGRICULTURA E PECUÁRIA	Clevelândia	150
CISS CONSULTORIA EM INFORMATICA SERVICOS E SOFTWARE LTDA	Dois Vizinhos	160

“Continua”

Tabela 3: Empresas participantes da amostra (Continuação)

NOME DAS EMPRESAS	MUNICÍPIO	EMPREGADOS
CONFECÇÕES RAFFER LTDA	Francisco Beltrão	293
CONSTRUTORA FRANZONI JUNIOR LTDA ME	Pato Branco	100
ERMÍNIA MARIA LATREILLE & CIA LTDA	Dois Vizinhos	340
ESTRELA INDÚSTRIA DE PAPEL LTDA	Palmas	110
FÁBRICA DE PAPEL E PAPELÃO N.Sª DA PENHA	Coronel Vivida	109
FLESSAK ELETRO INDUSTRIAL LTDA	Francisco Beltrão	210
FOLEM INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Enéas Marques	175
FRONTER ENGENHARIA DE OBRAS LTDA	Pato Branco	100
GAAM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Ampére	160
GABRIANA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA	Ampére	150
GRALHA AZUL AVÍCOLA LTDA	Francisco Beltrão	280
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EL-SHADAI LTDA	Chopinzinho	300
INDÚSTRIA DE FOGÕES PETRYKOSKI LTDA	Pato Branco	180
INDÚSTRIA DE MÓVEIS NOTÁVEL LTDA	Ampére	300
INDÚSTRIA DE MÓVEIS SIMOSUL LTDA	Ampére	180
INDÚSTRIA DE PIAS GHELPLUS LTDA	Ampére	300
INSTALADORA DE MATERIAIS ELÉTRICOS VIVIDENSE LTDA	Pato Branco	390
ITAMARATI INDÚSTRIA DE COMPENSADOS	Palmas	400
LATICÍNIOS LATCO	Francisco Beltrão	140
LAVRADORA RACIONAL DE MADEIRAS LAVRAMA S/A	Cel. Domingos Soares	400
M.G. EMPREENDEDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA	Pato Branco	150
M. MOCELIM & CIA LTDA	Dois Vizinhos	100
MALUAN INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES	Nova Prata do Iguaçu	100
MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S/A	Francisco Beltrão	356
MAZZA COMPENSADOS E LAMINADOS LTDA	Francisco Beltrão	120
METALÚRGICA EXTREMO SUL LTDA	Pato Branco	160
MAZZA COMPENSADOS E LAMINADOS LTDA	Francisco Beltrão	120
METALÚRGICA EXTREMO SUL LTDA	Pato Branco	160
MINETTO INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO LTDA	Santo Antonio Sudoeste	112
PATOLUX INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Pato Branco	123
RINNOVARE INDÚSTRIA DE ROUPAS LTDA	Francisco Beltrão	100
ROCamp INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES	Capanema	250
SBD CONFECÇÕES LTDA	Quedas do Iguaçu	120
SERRARIAS CAMPOS DE PALMAS S/A	Palmas	240
TRAIANO MULTI GRIFFES LTDA	Santo Antonio Sudoeste	245
USINA DE BENEFICIAMENTO DE LEITE BOM SUCESSO	Bom Sucesso do Sul	105
USINA DE BENEFICIAMENTO DE LEITE LATCO	Francisco Beltrão	140
VALNEI GHEDIN	Francisco Beltrão	120
TOTAL DE EMPRESAS: 44	EMPREGADOS:	8959

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram coletados através da literatura existente acerca do tema abordado e informações disponibilizadas por órgãos como IBGE, Federações e Associações das Indústrias, entre outros. Já, os dados primários foram captados através da aplicação de um questionário às empresas compreendidas na amostra, contendo questões distribuídas em perguntas abertas e fechadas e que deram base ao estudo, tomando como base para as respostas o ano de 2015. O questionário foi direcionado ao responsável pela contabilidade ou setor financeiro das empresas, pois são detentores das informações necessárias às respostas da pesquisa.

Para a validação do questionário, foi realizado um pré-teste com cinco empresas, escolhidas aleatoriamente, o que possibilitou oportunidades de melhorias e adequações ao instrumento de coleta de dados.

Os questionários foram enviados para 41 das 44 empresas da amostra. Não conseguiu-se contato com as três empresas que faltaram, pois, segundo informações das associações comerciais das respectivas cidades, essas empresas estão paralisadas ou com baixa atividade em 2016. O envio e coleta dos respectivos questionários ocorreu em Setembro de 2016.

Dos 41 questionários entregues, obteve-se retorno de 32, representando uma participação de 78,05% da amostra.

Devido à dificuldade de encontrar na literatura uma abordagem robusta sobre o tema, ocorreu a necessidade de desenvolver um questionário especialmente para a pesquisa, compreendendo questões capazes de fornecer subsídios para a resolução do problema e atingimento dos objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta, os dados foram tabulados e organizados, possibilitando a resolução do problema e o alcance dos objetivos propostos.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

As primeiras questões da pesquisa dizem respeito ao perfil das empresas pertencentes à amostra, possuindo o intuito de conhecer as características das indústrias pesquisadas.

4.1.1 Ramo de atividade

Questionadas sobre o seu ramo de atividade, as indústrias classificaram-se da seguinte forma:

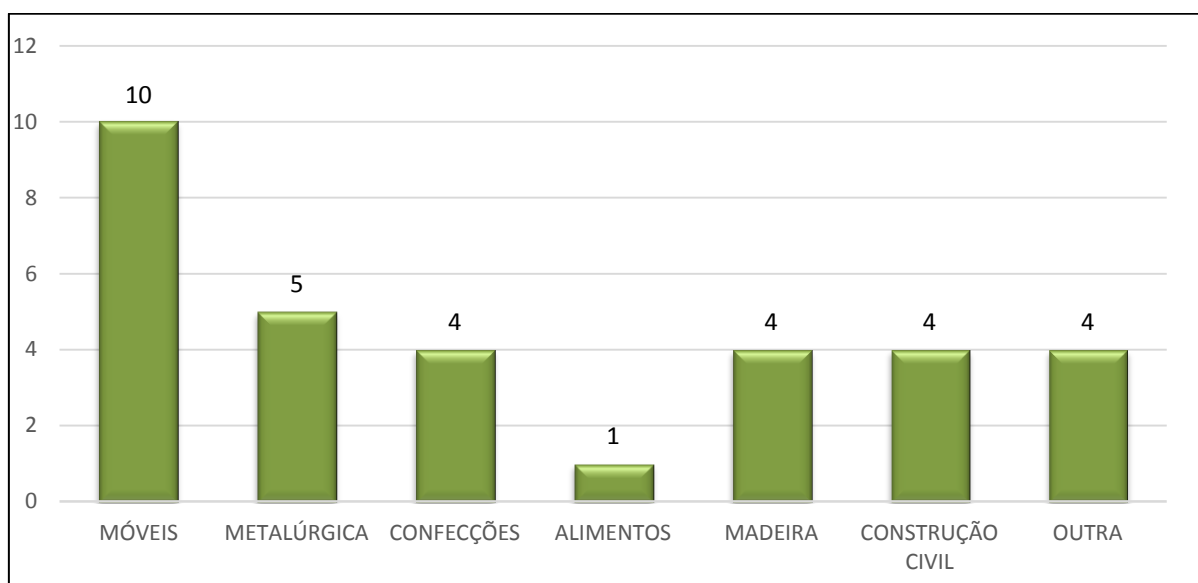


Gráfico 1: Ramo de Atividade

FONTE: Dados da pesquisa

Percebe-se que o maior percentual (31,25%) das empresas pesquisadas são indústrias de móveis. Conforme informado no referencial teórico por Schlemper (2013), há, no Sudoeste do Paraná, um APL do ramo moveleiro que destaca-se pela geração de emprego e renda para a região.

As demais indústrias ficaram divididas em outros ramos de atividades, demonstrando a diversificação de segmentos industriais na região, sendo que, na opção outros foram citadas: indústria gráfica, indústria de tecnologias, indústria de embalagens e indústria química.

4.1.2 Tempo de existência

Com relação ao tempo de existência das empresas pesquisadas, os resultados foram os seguintes:

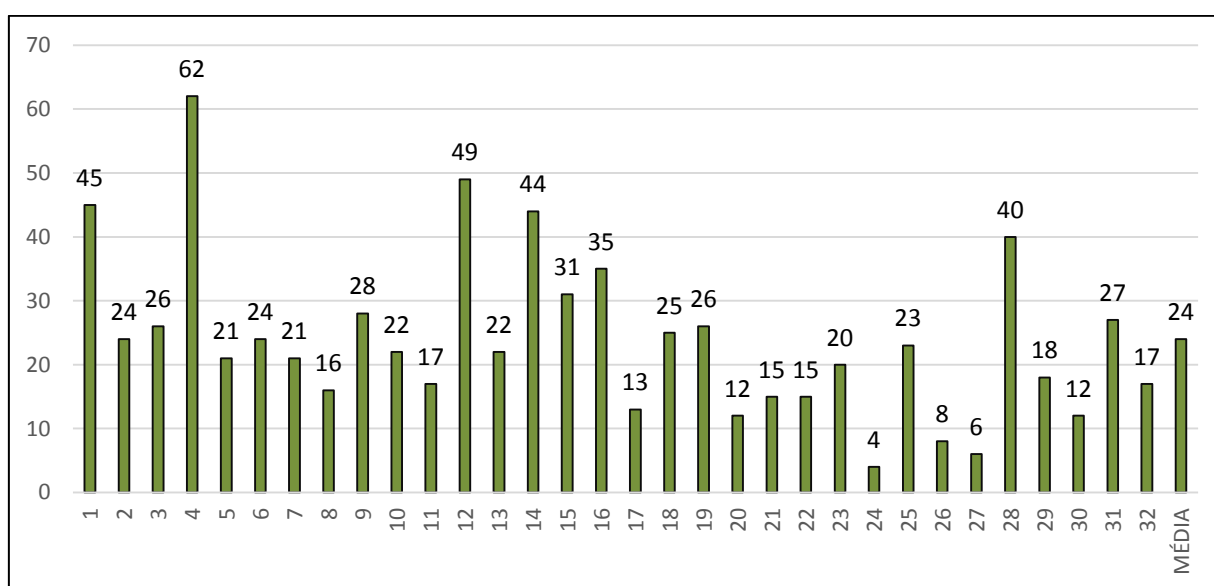


Gráfico 2: Tempo de Existência das Empresas

FONTE: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas possui mais de 20 anos de existência. A média de tempo de existência é de 24 anos, sendo a empresa mais nova com 4 anos e a mais velha com 62 anos.

Pode-se dizer, portanto, que a amostra é composta por empresas experientes, maduras, com certa estrutura e já posicionadas no mercado, o que as torna mais habilidosas para a tomada de decisões, conforme relata Siegler (2012, p.1):

Organizações maduras preocupam-se em colocar a sabedoria que conquistaram ao longo do tempo em prática, transformando-a em resultados significativos, que possam diferenciá-las das demais organizações que atuam no mesmo mercado e com produtos similares. Não param no tempo, são ágeis e lucrativas.

4.1.3 Localização das empresas

Em se tratando da localização das empresas da amostra pode-se destacar:

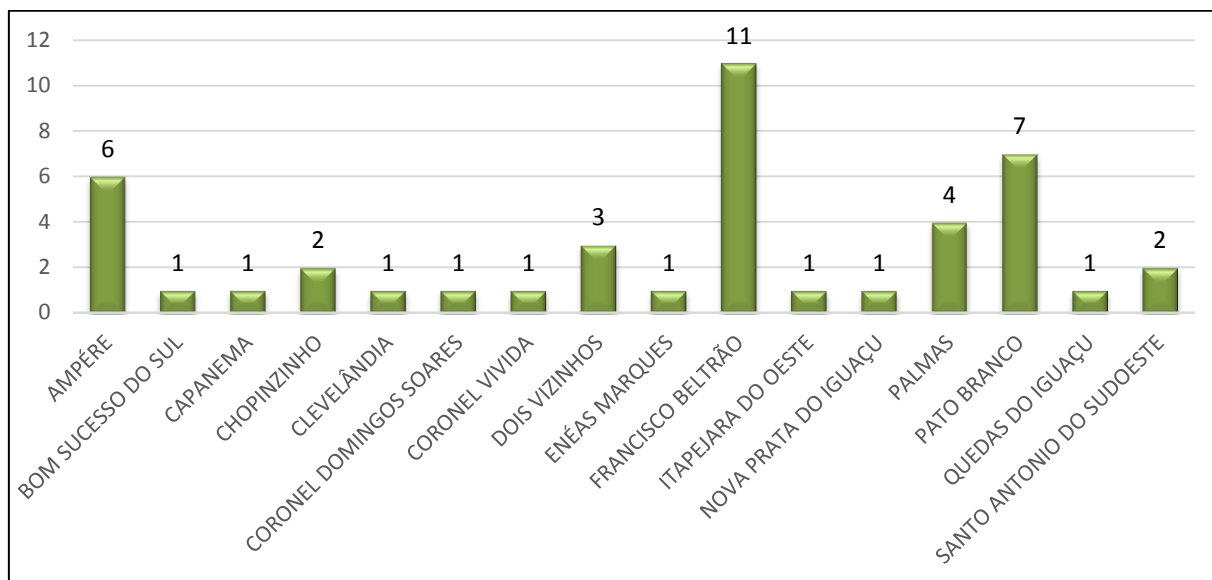


Gráfico 3: Localização das Empresas

FONTE: Dados da pesquisa

As indústrias pesquisadas estão distribuídas em 16 municípios do Sudoeste do Paraná e, conforme o gráfico acima, a maior concentração apresenta-se em Francisco Beltrão (25%), seguido por Pato Branco (15,9%) e por Ampére (13,64%).

De acordo com Pereira (2015), o Sudeste do Paraná é a região do estado que menos atrai investimentos privados, e o principal problema que repele os investimentos é a falta de infraestrutura. Do total de incentivos fiscais solicitados à Receita Estadual desde 2011, apenas 0,3% foram para a Região Sudoeste.

Diante do exposto, percebe-se que as empresas situadas na região necessitam empreender esforços maiores para manterem-se competitivas no mercado, precisando, primeiramente, vencer os desafios internos.

4.1.4 Empregos diretos

Quanto ao nível de empregabilidade das indústria pesquisadas, destaca-se:

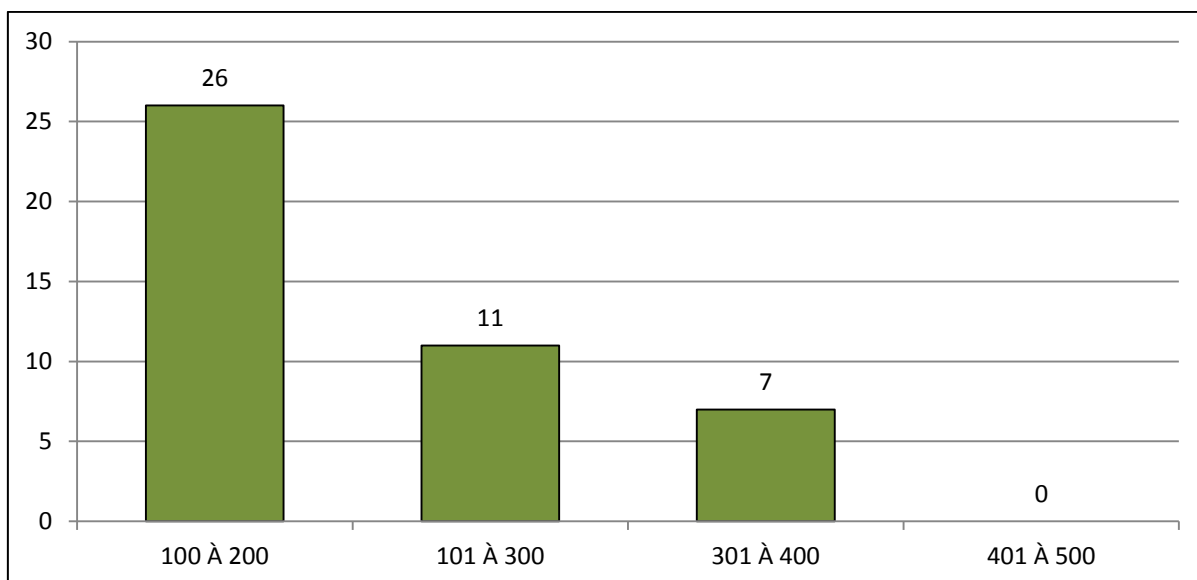


Gráfico 4: Empregos Diretos

FONTE: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico acima percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas (59,09%) possuem até 200 funcionários e nenhuma, possui acima de 401 colaboradores. Conforme determina o SEBRAE (2013), essas empresas se enquadram na modalidade média empresa.

A média do número de funcionários ficou em 204 e o total de empregos diretos gerados por estas indústrias é de 8.959, demonstrando a importância das mesmas para a geração de emprego e renda na região.

De acordo com a FIEP (2016), a Região Sudoeste do Paraná foi a região que teve melhor desempenho na criação de empregos industriais em relação às demais regiões do estado. Porém, o que percebeu-se na pesquisa é que, na atualidade, as indústrias obrigam-se à reduzir custos, adequar processos e tomar certas estratégias para manterem-se competitivas, e dentre elas, está a redução do quadro de funcionários.

Oportunamente, mais adiante, será relatado sobre outras questões envolvendo os recursos humanos destas empresas e o tema será debatido mais profundamente.

4.1.5 Faturamento das empresas

Em relação ao faturamento das empresas da amostra, foram coletados os dados relativos à 2015:

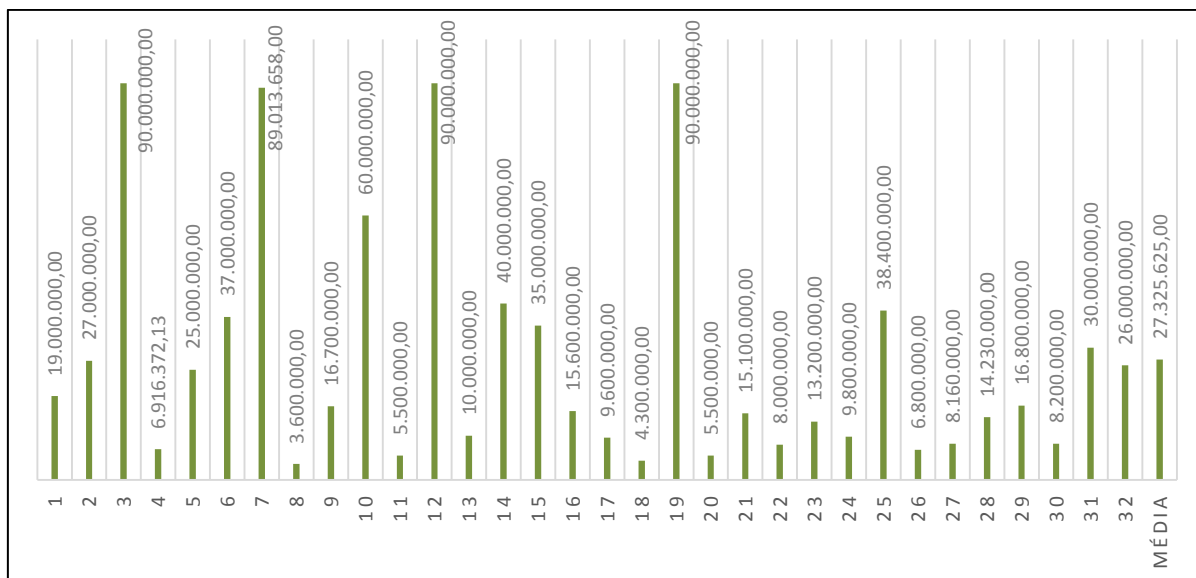


Gráfico 5: Faturamento das Empresas

FONTE: Dados da pesquisa

O somatório do faturamento das indústrias da amostra, em 2015, foi de R\$ 874.420.030,00, sendo a média por empresa de R\$ 27.325.625,00. Esses números demonstram a importância das empresas para a região, que além dos empregos informados no item anterior, geram economia e desenvolvimento local.

Para Suzuki Junior (2010), as indústrias promovem a região em que estão instaladas e com suas arrecadações fiscais possibilitam melhoras nos índices socioeconômicos e agregam valor à produção primária.

4.2 CUSTO BRASIL X DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

Com a intenção de atender o segundo objetivo específico, de verificar qual o impacto do Custo Brasil na gestão e no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná, subdividiu-se este item em: análise de regressão do Custo Brasil x Desenvolvimento; análise da representatividade do Custo Brasil nas Indústrias; e análise da interferência do Custo Brasil no desenvolvimento das indústrias.

4.2.1 Análise da regressão do Custo Brasil x Desenvolvimento

Com o levantamento das informações que compõem o Custo Brasil nas indústrias da amostra, bem como, o levantamento das variáveis que determinam o desenvolvimento das

mesmas, é possível fazer as regressões para verificar se o Custo Brasil explica o desenvolvimento das indústrias da amostra.

Através do auxílio do software SPSS®, versão 22.0, foram submetidas às regressões lineares simples, as variáveis dependentes relacionadas ao desenvolvimento das indústrias da amostra e a variável explicativa Custo Brasil, conforme demonstrado no Quadro 4 da metodologia.

De acordo com os resultados das regressões, o Custo Brasil não explica, de forma estatística, as variações das variáveis de desenvolvimento: margem líquida, empregabilidade, produtividade, custos e competitividade internacional. Pois, conforme demonstrado na Tabela 4, o Custo Brasil apresenta nível de significância maior que 5% (Sig. > 0,05), levando a conclusão de não significância, ao nível de 95% de confiança.

Tabela 4: Variáveis Excluídas do Modelo

Variável Independente	Variável Dependente	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Custo Brasil	Margem Líquida	0,093	0,182	0,093	0,513	0,611
Custo Brasil	Empregabilidade	0,044	0,182	0,044	0,241	0,811
Custo Brasil	Produtividade	0,047	0,182	0,047	0,256	0,799
Custo Brasil	Custos	0,177	0,180	0,177	0,983	0,333
Custo Brasil	Competitividade Intern.	0,038	0,182	0,038	0,207	0,837

FONTE: Dados da pesquisa

Embora não significantes, essas variáveis merecem atenção, pois dizem respeito ao desenvolvimento das indústrias pesquisadas e seus resultados são discutidos no tópico a seguir, deixando claro que elevando as variáveis favoráveis ao desenvolvimento dessas empresas e diminuindo as desfavoráveis, impactam positivamente na região onde estão instaladas, possibilitando, além da geração de empregos e renda, avanço tecnológico, atração de novos investimentos e desenvolvimento regional.

De acordo com Bercovici (2005), quando uma indústria se desenvolve, esta espalha transformações, abrindo espaço para o surgimento de novas empresas, contribuindo para a geração de inovações e expandindo seus efeitos ao restante da economia.

Entretanto, conforme observado na Tabela 6, o Custo Brasil se mostrou estatisticamente significativo para explicar as variações da variável competitividade nacional, pois o nível de significância é menor que 5% (Sig. < 0,05).

O coeficiente de determinação (R quadrado) demonstra que 14,5% da variável competitividade nacional é explicada pela variável do modelo (Custo Brasil).

Tabela 5: Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,381 ^a	,145	,116	,94001576
2	,427 ^b	,182	-,014	1,00707758

a. Preditores: Competitividade Nacional

b. Preditores: Demais variáveis

FONTE: Dados da pesquisa

Depois de confirmada a validade do modelo, é necessário analisar a significância do coeficiente B estimado por meio do teste T de Student, o qual é positivo (0,381), demonstrando que o Custo Brasil impacta, de forma positiva, na variação da Competitividade Nacional.

Tabela 6: Coeficientes da Regressão do Custo Brasil x Competitividade Nacional

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	-1,204E-15	,166		,000	1,000
Custo Brasil	,381	,169	,381	2,254	,032

Variável Dependente: Competitividade Nacional

FONTE: Dados da pesquisa

Por fim, além da significância estatística, o modelo precisa atender aos pressupostos da regressão. Analisando os dados da Tabela 7, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- Ausência de Autocorrelação Serial: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste de *Durbin-Watson* (DW) foi de 1,821, estando situado na parte central da tabela da estatística DW, na região V, área de ausência de autocorrelação;
- Normalidade: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste *Kolmogorov-Smirnov* foi de 0,316, aceitando a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal;
- Homoscedasticidade: O pressuposto foi atendido, pois o teste de *Pesarán-Pesarán* foi de 0,407, aceitando a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos.

Tabela 7: Pressupostos da Regressão

PRESSUPOSTO	Testes/Resultados	
	Tolerância	VIF
Ausência de Autocorrelação Serial	Durbin Watson	1,821
Normalidade	Kolmogorov-Smirnov	0,316
Homoscedasticidade	Pesarán-Pesarán	0,407

FONTE: Dados da pesquisa

Com a realização da regressão é possível afirmar que o Custo Brasil tem impacto na competitividade nacional das empresas da amostra. Cada ponto percentual que se eleva no Custo Brasil, aumenta 0,381% a competitividade das empresas no mercado interno.

Os resultados aqui expostos são contrários aos comentários da literatura pesquisada. Pela falta de estudos idênticos ou semelhantes não pode-se comparar os resultados aqui apresentados, mas pode-se valer dos comentários de Barros *et al.* (1997); Castor (1999); Oliveira (2000); Lafer (2000); Bomfim (2013), que destacam o Custo Brasil como sendo o conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional.

As indústrias brasileiras precisam lidar com os fenômenos internos que diminuem sua competitividade e atrapalham o seu desenvolvimento (TREGENNA, 2009).

Isto pode ser um fenômeno específico da amostra pesquisada, mas uma possível explicação para estes resultados é que, a maioria das indústrias da amostra são empresas maduras, com vários anos de existência, que já conseguiram colocação no mercado e com a adoção de estratégias competitivas permanecem fortes, preparadas para enfrentar a concorrência. Desta forma, quando o Custo Brasil aumenta, essas empresas melhoram suas estratégias automaticamente, ao contrário de empresas novas, onde o aumento do Custo Brasil pode chegar de surpresa e diminuir a competitividade da organização, pois gastarão muito mais esforços para neutralizar este impacto.

4.2.2 Análise da representatividade do Custo Brasil nas indústrias

Foi solicitado às indústrias que relacionassem, em ordem de importância, os fatores componentes do Custo Brasil. Somando as respostas de todas as indústrias participantes, pôde-se determinar a ordem de importância de cada fator. O resultado está compreendido no quadro abaixo:

Quadro 6: Ordem de Importância dos Componentes do CB

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	COMPONENTES DO CUSTO BRASIL
1º	Carga Tributária
2º	Encargos e Leis Trabalhistas
3º	Logística e Infraestrutura
4º	Energia Elétrica
5º	Burocracia
6º	Custo do Capital
7º	Corrupção
8º	Telecomunicações
9º	Instabilidade da Moeda

FONTE: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa o principal fator componente do Custo Brasil é a carga tributária, confirmando o apontado no referencial teórico e reforçando que o Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do planeta. Já o fator que menos contribui para a formação do Custo Brasil é a instabilidade da moeda.

Para verificar se realmente esta ordem é predominante na maioria das empresas e determina o percentual do Custo Brasil nas organizações, foram coletadas informações separadas de cada componente do Custo Brasil, podendo destacar qual impacta de forma mais significativa na Receita Líquida das empresas pesquisadas.

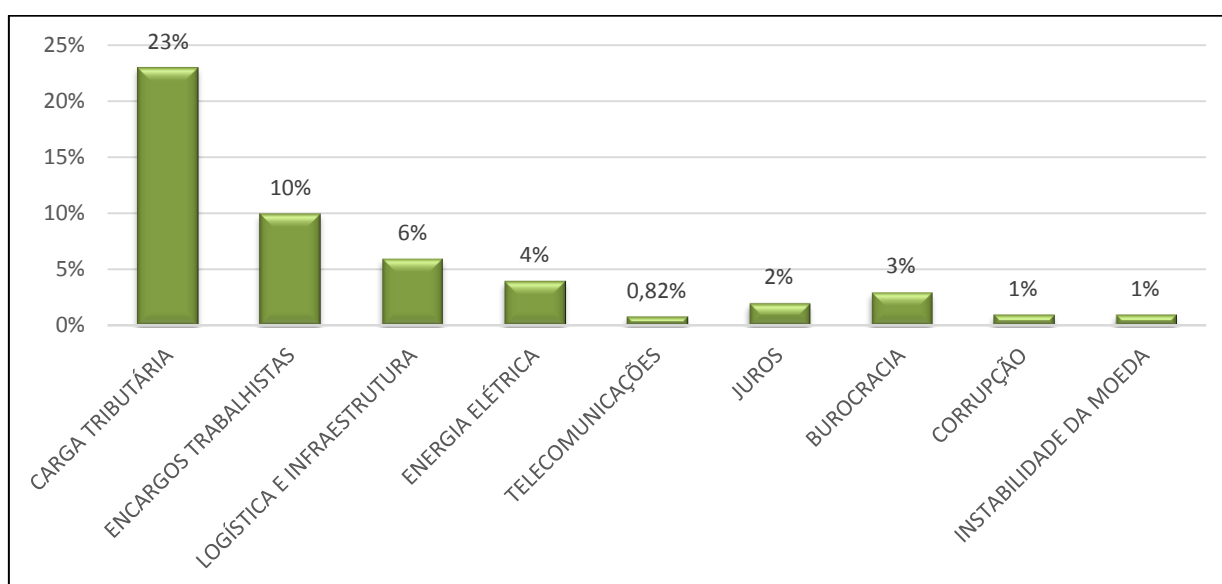


Gráfico 6: Percentual do CB nas Organizações Pesquisadas

FONTE: Dados da pesquisa

Verificando-se o Quadro 6 e o Gráfico 6, é possível afirmar que a ordenação da importância dos componentes do Custo Brasil é condizente com o impacto representado em percentual destes componentes sobre a Receita Líquida das organizações analisadas.

Na sequência, relata-se mais detalhadamente o impacto de cada fator nas empresas da amostra.

A) Carga Tributária:

Em relação à carga tributária, o percentual ficou em 23%. Comparando-se com a literatura apresentada no referencial teórico, destacada por Brito (2013), onde afirma que a carga tributária de uma empresa, no Brasil, fica em torno de 25 a 30%. Nota-se que, nas indústrias pesquisadas ficou dois pontos percentuais abaixo do apresentado na literatura.

Pode-se perceber na pesquisa que há uma disparidade nos percentuais da carga tributária informada pelas indústrias, variando de 5% à 36%. Essa variação pode ser explicada por uma série de fatores: regime tributário que a empresa se encontra; ações voltadas ao planejamento tributário; produto comercializado; importações e exportações; benefícios fiscais, entre outros. Esses fatores serão melhor detalhados quando falar-se-á sobre a ação estratégica de planejamento tributário.

B) Encargos Trabalhistas:

Os gastos das indústrias com encargos e leis trabalhistas foi apontado como o segundo fator mais impactante no Custo Brasil, apresentando a média de 10% sobre a receita líquida.

Como apontado por Bomfim (2013), o que oneram os custos das empresas não são somente os encargos trabalhistas, mas compreende os acordos sindicais, os benefícios e treinamentos oferecidos, o gerenciamento da administração da produção, saúde e segurança no trabalho, entre outros.

Assim como na literatura não há consenso na forma de mensuração do que seria compreendido nos encargos trabalhistas, observou-se também na pesquisa uma grande variação nas respostas, indo de 1,97% a 30%.

Cabe à administração das empresas transformar estes custos em investimentos, desenvolvendo ações que tornem os recursos humanos um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações.

C) Logística e Infraestrutura:

Em se tratando dos gastos com logística e infraestrutura, a média das empresas pesquisadas foi de 6%, conquistando o terceiro lugar no ranking da pesquisa.

Conforme relatado no referencial teórico por Carmona (2015), as empresas brasileiras gastam em média 13% da receita líquida com logística e infraestrutura. Pode-se destacar que, as indústrias pesquisadas gastam muito menos que a média nacional, podendo assim apresentar melhorias no seu desempenho e tornarem-se mais competitivas.

D) Energia Elétrica:

Para as indústrias, a energia elétrica representa um custo de produção que impacta diretamente no preço do produto acabado. Conforme demonstrado na pesquisa, esse custo é bastante significativo na formação do Custo Brasil e a adoção de estratégias para a redução deste custo torna-se necessária para aumentar a competitividade das organizações.

Abdala (2015) enfatiza que, nos últimos anos, a energia elétrica vem recebendo aumentos em suas tarifas. Só no último ano, houve aumento de 60,42%. Esse aumento precisa ser repassado no preço dos produtos das indústrias, o que representa um implicador na competitividade.

E) Burocracia:

De acordo com Costa (2012), o termo burocracia está relacionado à ineficiência das organizações públicas e privadas, trazida pelo excesso de procedimentos, papelada, tramitações, etc.

Conforme os dados coletados nas empresas, nota-se que, realmente, os custos com burocracias impactam, consideravelmente, na formação do Custo Brasil, o que acaba por direcionar um grande esforço por parte das organizações, esforço este que poderia ser focado em estratégias para aumentar o desempenho das mesmas.

Algumas empresas pesquisadas informaram não haver gastos com burocracias, talvez pela dificuldade de mensuração ou pelo fato de que determinados processos burocráticos foram inseridos e aceitos no mundo dos negócios de maneira essencial para o sucesso das ações, tornando-se rotina aceitável e necessária, tanto que não observam seu custo.

F) Custo de Capital:

Oreiro *et al.* (2007) relata que, no Brasil, o elemento que mais impacta no custo do capital são os juros, apresentando as maiores taxas do mundo.

Este comentário explica os dados apresentados na pesquisa, onde as indústrias afirmaram ter um gasto de 2% de sua receita líquida com o custo de capital. Apenas três empresas informaram não haver gastos com custo de capital. O maior percentual de gastos apresentados foi de 16%, considerado bem elevado.

Segundo Assaf Neto (2008), o custo do capital deve ser administrado pelas empresas de maneira que possa propiciar retorno aos investimentos realizados. É saudável as empresas recorrerem ao capital de terceiros para expandir os negócios, desde que o façam através de um bom planejamento financeiro, preservando seu capital de giro e a saúde financeira da organização.

G) Corrupção:

Apesar de ser um assunto delicado, as empresas da amostra colaboraram com a pesquisa e revelaram que a corrupção está inserida nas ações empresariais do dia a dia. Mais da metade (53,13%) informaram que tiveram gastos com corrupção em 2015.

Conforme destacado por Paz (2014), a corrupção relacionada ao universo empresarial é composta por propina, troca de favores, abuso de cargos públicos, entre outros.

H) Instabilidade da Moeda:

Observa-se que a instabilidade da moeda não afeta diretamente todas as empresas da amostra, a grande maioria das indústrias que informaram ter gastos com instabilidade da moeda são as que possuem transações de importação e exportação. Existem outras transações que podem compor estes gastos, como financiamentos e negociações em moeda estrangeira.

De acordo com Lima e Silva (2010), a instabilidade da moeda pode diminuir o nível de investimentos estrangeiros no país, além do que, para organizações que transacionam através de câmbio, impacta diretamente nos resultados das empresas.

I) Telecomunicações:

Dentre os nove fatores componentes do Custo Brasil, os gastos com telecomunicações foram os que menos impactam, conforme amostra pesquisada, porém, está presente em 100% das indústrias e mesmo sendo o fator que possui menor impacto, contribui para elevação dos gastos, afetando os resultados das organizações.

Elia (2013) afirma que além do Brasil apresentar os maiores custos com telecomunicações do planeta, é um dos países com pior qualidade neste quesito.

J) Média Geral do Custo Brasil:

Somando os fatores componentes do CB, pode-se chegar à média geral do CB extraída da amostra, sendo de 50,40%. O que permite concluir que metade da receita líquida das empresas pesquisadas é consumida pelo CB e representa o esforço que as organizações necessitam empreender para manterem-se competitivas no mercado.

Cabe lembrar que neste percentual não estão inseridos vários custos de produção, despesas com vendas, salários, depreciações, marketing, manutenções, etc.

Como exposto no referencial teórico, vários autores comentam o impacto do CB nas empresas: Costa (2012) relata a dificuldade de repasse do CB no preço dos produtos nacionais; Tuoto (2007) expõe o CB como barreira na atração de investimentos estrangeiros; Bomfim (2013) destaca o encarecimento dos produtos nacionais; Resende e Sousa (2014) comentam a perda de competitividade internacional; dentre outros.

Percebeu-se também, com os dados coletados, que o impacto do CB não é homogêneo nas empresas, pois houve uma grande disparidade entre os percentuais, por exemplo: a empresa que apresentou o menor impacto foi de 18,7% e a que apresentou maior impacto foi de 88,5%. Isto pode significar que, a empresa que obtém o menor impacto do CB consegue desenvolver ações estratégicas que neutralizam o seu impacto e, consequentemente, se mantém mais competitiva. Já a que apresenta o maior percentual, pode estar enfrentando dificuldades em sua gestão e não consegue desenvolver atividades necessárias para melhorar sua competitividade.

4.2.3 Análise da interferência do Custo Brasil no desenvolvimento das indústrias

Com o CB mensurado precisava-se obter informações relativas ao desempenho das empresas da amostra, para assim, entender se o CB interfere no desenvolvimento das organizações. Para tanto, foram solicitados dados inerentes à: margem líquida, empregabilidade, produtividade, custos de produção, competitividade nacional e competitividade internacional.

1) Margem Líquida:

A Margem Líquida é um indicador muito utilizado nas análises financeiras para medir o quanto cada Real de vendas resultou no lucro líquido.

A média da Margem Líquida da amostra foi de 5,71%, sendo possível afirmar que embora ocorra o impacto do CB nas empresas, as mesmas conseguem manter sua Margem Líquida positiva, ou seja, para cada Real de venda, gera R\$ 0,05 de lucro líquido.

Gonçalves *et al.* (2013) comentam que os resultados das empresas são otimizados através de estratégias que as tornem mais competitivas, deixando claro a importância de ações planejadas para obter uma assertividade maior e garantir o sucesso e prosperidade empresarial.

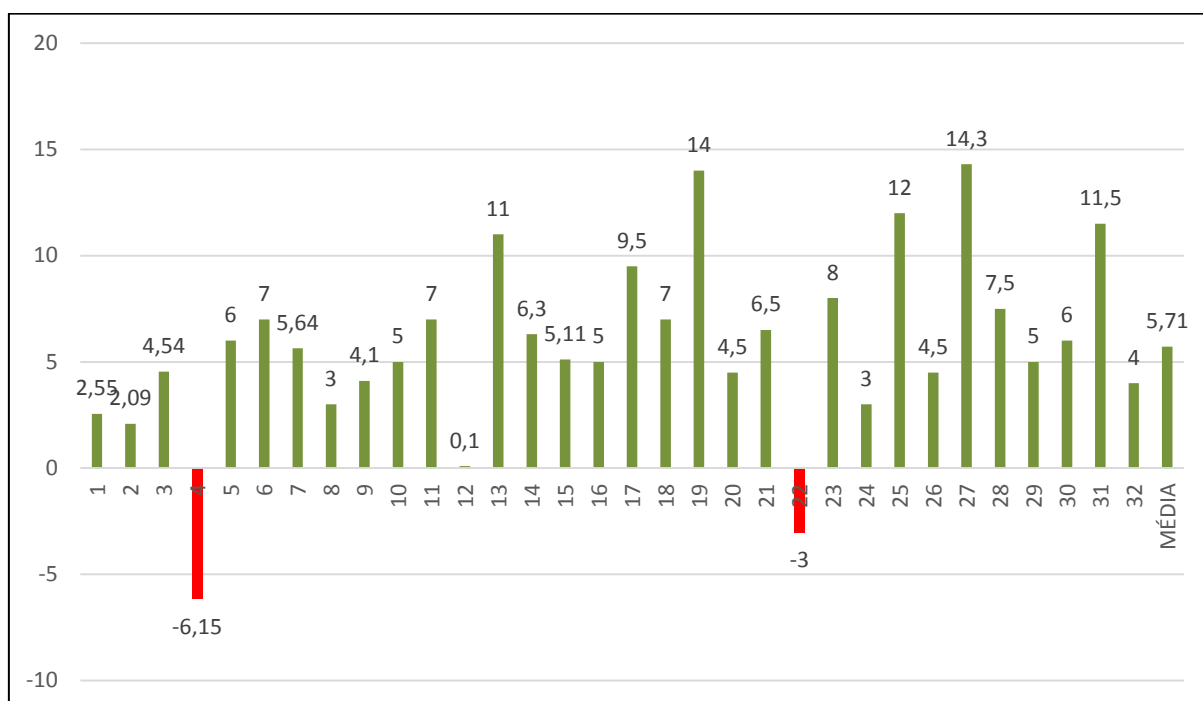


Gráfico 7: Margem Líquida

FONTE: Dados da pesquisa

2) Empregabilidade:

As indústrias da amostra responderam a seguinte questão: Quantos % você acredita que a empresa teria a mais de funcionários se não existisse o Custo Brasil?

Como pode-se observar no Gráfico 8, caso não existisse o CB, as empresas pesquisadas contratariam em média 20% a mais funcionários, ou seja, das 8.959 vagas preenchidas pelas empresas, abririam mais 1.792 novas vagas, totalizando 10.751 empregos diretos.

Uma das estratégias mais comuns no meio empresarial para reduzir custos é a diminuição do quadro de funcionários, pois os encargos sobre a folha de pagamento são muito elevados.

Souza *et al.* (2012) enfatizam que os encargos trabalhistas, no Brasil, podem chegar à 191,20% sobre o salário do trabalhador, o que dificulta a abertura de novas vagas de emprego e, conseqüentemente, inibe o crescimento das organizações.

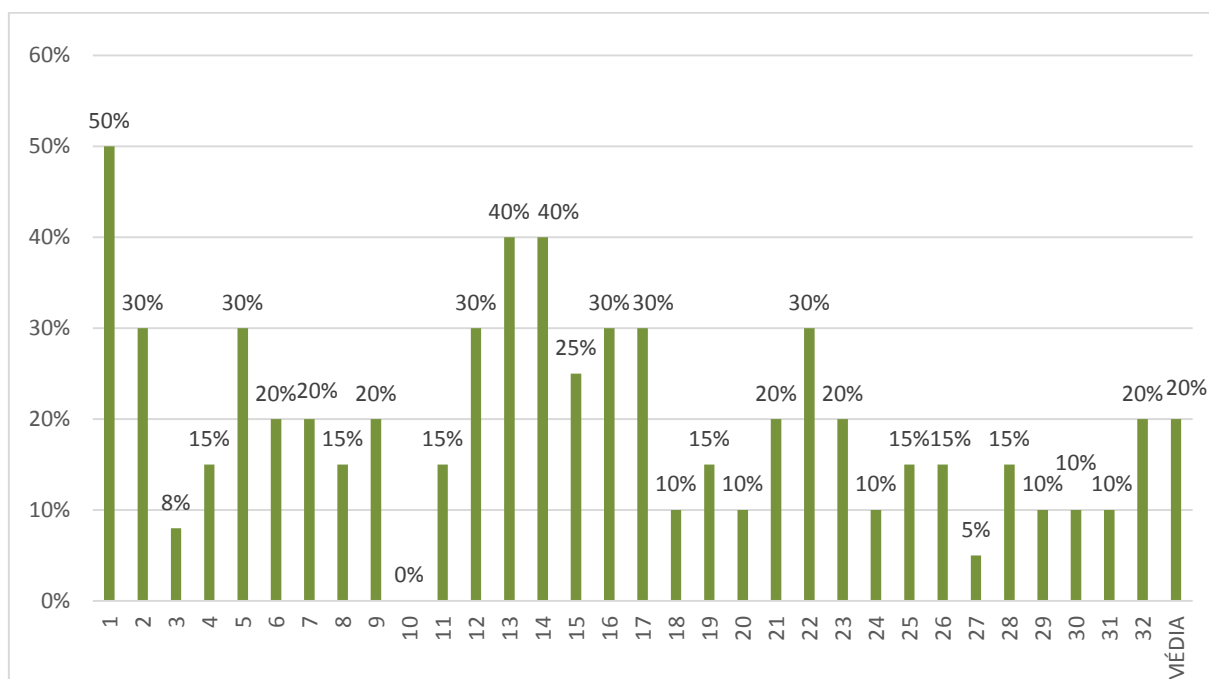


Gráfico 8: Aumento do Número de Funcionários sem o CB

FONTE: Dados da pesquisa

3) Produtividade:

Foi questionado, às empresas participantes da pesquisa, sobre o aumento da produtividade, caso não existisse o CB.

Destaca-se na pesquisa que, caso não existisse o CB, as indústrias da amostra aumentariam sua produtividade em média 29% (Gráfico 9).

Isso explica o que alguns autores comentam sobre o conceito do CB, que envolve o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas e que encarecem o investimento no Brasil, dificultando o desenvolvimento nacional, aumentando o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. Por isso, é apontado como um conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional (BARROS *et al.*, 1997; CASTOR, 1999; OLIVEIRA, 2000; LAFER, 2000; BOMFIM, 2013).

Assim, as indústrias teriam maior disponibilidade de recursos para investir em produtividade, melhorando sua eficiência, através da aquisição de máquinas modernas e o uso

de novas tecnologias que propiciaria a aceleração e diversificação da produção, bem como, o aumento da qualidade dos produtos.

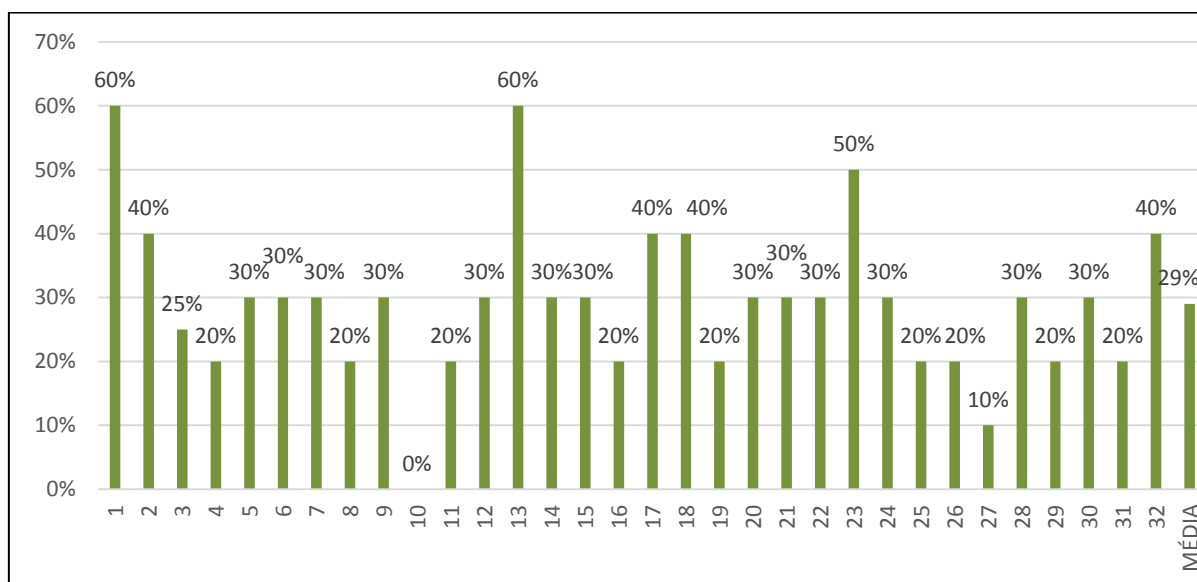


Gráfico 9: Aumento da Produtividade sem o CB

FONTE: Dados da pesquisa

4) Redução de Custos:

As empresas pesquisadas também foram questionadas sobre a ocorrência de redução de custos, caso não existisse o CB.

Percebe-se que, caso não existisse o CB, as empresas teriam uma redução de custos em média de 27%.

Wongtschowski (2011) afirma que, ocorrendo a redução do CB, haverá diminuição dos riscos de sustentabilidade dos negócios, pois a redução destes custos gerará oportunidades de crescimento das empresas.

Comparando os gráficos 9 e 10, pode-se concluir que, ocorrendo a diminuição de custos, as empresas aumentariam sua produtividade na mesma proporção, sem precisar unir esforços para aumentar sua eficiência, ocorrendo de forma natural. Com isso, poderiam oferecer produtos a preços mais acessíveis, com melhor embalagem e qualidade.

As empresas que conseguem, no cenário econômico atual, reduzir seus custos, ganham vantagem competitiva frente à seus concorrentes. Em se tratando das indústrias da amostra, mais adiante será abordado a questão de ações estratégicas relacionadas à redução de custos.

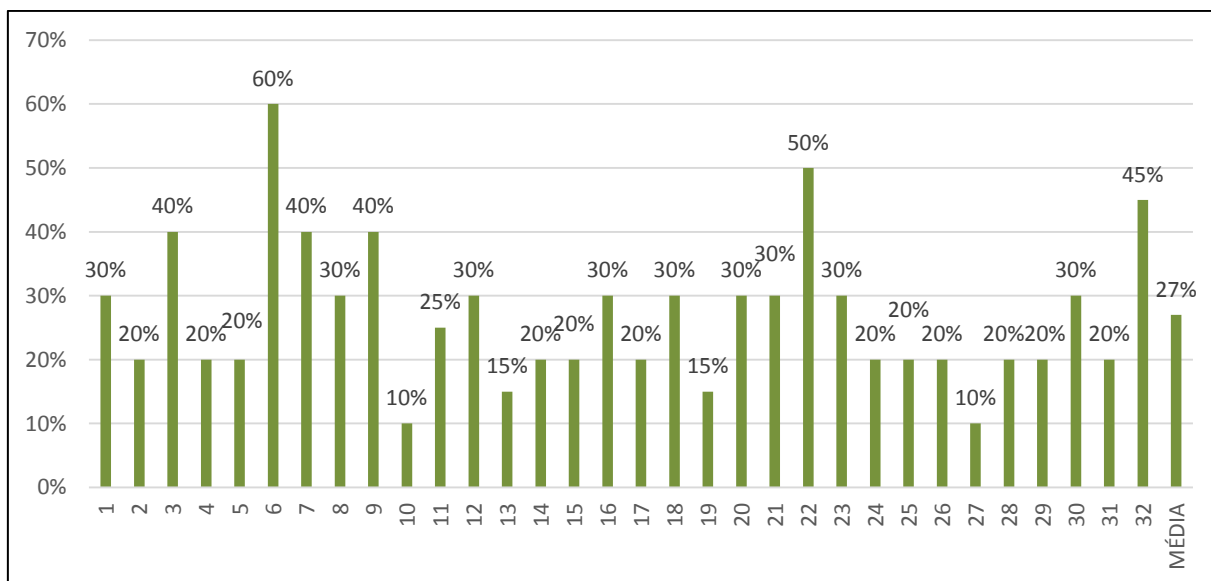


Gráfico 10: Redução de Custos sem o CB

FONTE: Dados da pesquisa

5) Competitividade Nacional:

Conforme demonstrado no Gráfico 11, em uma escala de 1 a 10, as indústrias estão na média 7,31 em competitividade nacional. Com exceção de três empresas que apresentaram nota inferior, as demais obtiveram notas parecidas e elevadas.

Com esta informação, pode-se verificar que as empresas estão conseguindo se manter competitivas à nível nacional, ou seja, seus esforços e adoção de estratégias empresariais, em sua grande maioria estão sendo satisfatórios, elevando a competitividade e permitindo a prosperidade dos negócios.

Segundo Raymundo *et al.* (2013), o que define o nível de competitividade de uma organização é a capacidade de escolha de ações que tragam maior eficácia e vantagens competitivas.

Já, para as empresas que não estão conseguindo alavancar seus índices de competitividade nacional, precisam esforços muito maiores para se manterem vivas no mercado e evitar que a situação se agrave.



Gráfico 11: Competitividade Nacional

FONTE: Dados da pesquisa

6) Competitividade Internacional:

Da mesma forma que o tópico anterior, foi questionado em relação à competitividade internacional. Com a coleta de dados, pode-se observar que a média de competitividade internacional das empresas, numa escala de 1 a 10, ficou em 4,31.

Diferentemente do item anterior, o índice de competitividade internacional se mostrou desfavorável às empresas, demonstrando que, à nível internacional, as indústrias estão sendo pouco competitivas. Apenas oito empresas da amostra atribuíram nota acima de 6 (Gráfico 12).

Tornar-se mais competitiva no mercado internacional não é tarefa fácil para as organizações, as quais precisam observar uma série de fatores: globalização da economia, novas tecnologias, *e-commerce*, custo país. Muitos países possuem um custo país muito mais baixo que o CB, podendo oferecer produtos a preços bem mais acessíveis, dificultando a competitividade dos produtos brasileiros.

Duarte (2010) ilustra essa situação e comenta que o custo país determina a viabilidade de produção, oportunidade de redução de custos e consequentemente maior competitividade.

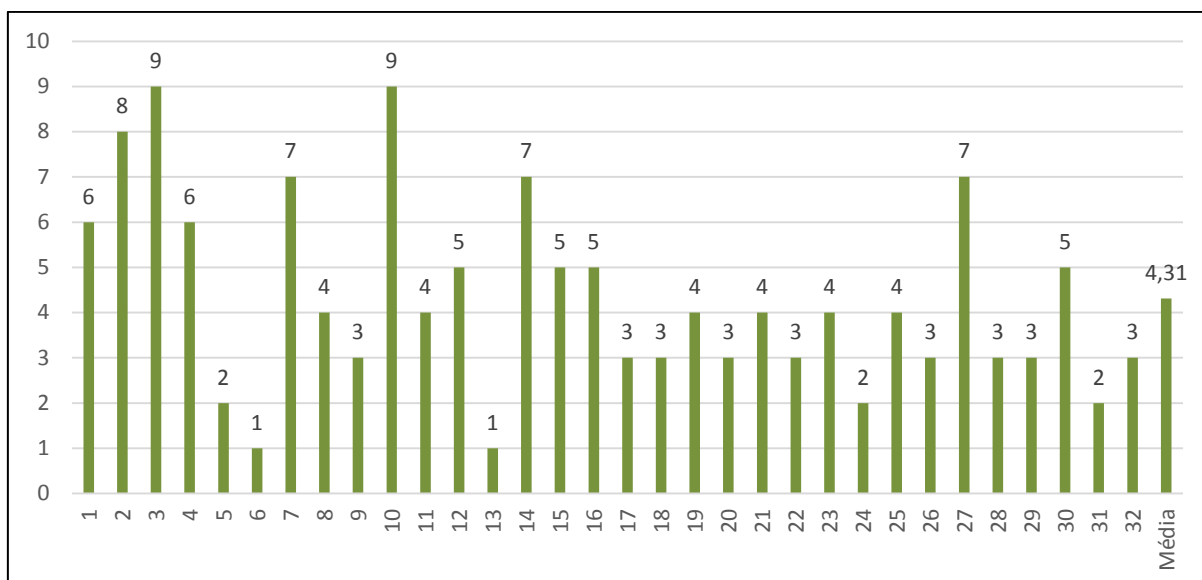


Gráfico 12: Competitividade Internacional

FONTE: Dados da pesquisa

4.3 AÇÕES ESTRATÉGICAS X CUSTO BRASIL

Conforme relatado por Tregenna (2009), as indústrias brasileiras lutam contra um fenômeno interno que diminui sua competitividade e atrapalha o seu desenvolvimento.

Assim sendo, buscou-se responder o terceiro objetivo específico, que é pesquisar as estratégias das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná e seus esforços para minimizar o Custo Brasil, mantendo-se competitivas no mercado globalizado.

Para tal, primeiramente foi realizada a regressão múltipla entre as estratégias e o Custo Brasil e, posteriormente, foi verificada a aplicabilidade das nove estratégias pesquisadas nas indústrias da amostra.

4.3.1 Análise da regressão múltipla entre as estratégias e o Custo Brasil

Com o levantamento das informações que compõem o Custo Brasil nas indústrias da amostra, bem como, o levantamento das variáveis consideradas ações estratégicas adotadas, é possível verificar se as variáveis de estratégias causam impactos no Custo Brasil.

Através do auxílio do software SPSS®, versão 22.0, foi realizada a regressão linear múltipla, considerando a variável Custo Brasil como dependente e as variáveis planejamento estratégico, capital intelectual, marketing, tecnologia/inovação, qualidade, importação,

redução de custos, exportação, planejamento tributário e parcerias/terceirização como explicativas, conforme foi apresentado no Quadro 5, da metodologia.

De acordo com os resultados da regressão, as variáveis planejamento estratégico, capital intelectual, tecnologia/inovação, qualidade, importação, exportação, planejamento tributário e parcerias/terceirização não explicam, de forma estatística, as variações da variável Custo Brasil. Pois, conforme demonstrado na Tabela 8, essas variáveis apresentam nível de significância maior que 5% (Sig. > 0,05), levando a conclusão de não significância, ao nível de 95% de confiança.

Tabela 8: Regressão com as variáveis não significativas

Variável Independente	Variável Dependente	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Planejamento Estratégico	Custo Brasil	-,086	,237	-,086	-,364	,720
Capital Intelectual		-,469	,309	-,469	-1,514	,145
Tecnologia/Inovação		-,208	,335	-,208	-,620	,542
Qualidade		,288	,276	,288	1,040	,310
Importação		-,396	,306	-,396	-1,293	,210
Exportação		,224	,288	,224	,776	,446
Planejamento Tributário		-,186	,304	-,186	-,613	,547
Parceria/Terceirização		,430	,262	,430	1,645	,115

FONTE: Dados da pesquisa

Mesmo que estas variáveis tenham sido excluídas do modelo, elas merecem atenção, pois permitem entender os esforços desempenhados pelas indústrias pesquisadas para manterem-se competitivas no mercado e seus resultados foram discutidos nos tópicos anteriores.

Raymundo *et al.* (2013) definem estratégia competitiva como sendo o posicionamento da empresa ou de seu produto num mercado, sendo necessária a realização de escolhas de ações (armas) que tragam melhor eficácia, transformando-as em vantagens competitivas.

Portanto, quanto maior forem os investimentos em ações estratégicas, maior será a competitividade da organização.

Entretanto, as variáveis marketing e redução de custos mostraram-se estatisticamente significativas para explicar 24,8% (R quadrado ajustado) as variações da variável Custo Brasil, pois o nível de significância é menor que 5% (Sig. < 0,05).

Tabela 9: Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,393 ^a	,155	,126	,93466787
2	,544 ^b	,296	,248	,86742438

a. Preditores: Marketing

b. Preditores: Marketing; Redução de Custos

FONTE: Dados da pesquisa

Depois de confirmado a validade do modelo, é necessário analisar a significância do coeficiente B, estimado por meio do teste T de Student. De acordo com a Tabela 10, percebe-se que a variável Marketing possui coeficiente B positivo (0,093), enquanto que, a variável Redução de Custos possui coeficiente B negativo (-0,066).

Tabela 10: Coeficientes da Regressão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,504	,023		21,568	,000
Marketing	,093	,027	,609	3,391	,002
Redução de Custos	-,066	,027	-,434	-2,415	,022

Variável Dependente: Custo Brasil

FONTE: Dados da pesquisa

Por fim, além da significância estatística, o modelo precisa atender aos pressupostos da regressão. Analisando os dados da Tabela 11, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- Multicolinearidade: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste *Variance Inflation Factor* (VIF), para a variável, foi menor que 10, indicando multicolinearidade aceitável;
- Ausência de Autocorrelação Serial: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste de *Durbin-Watson* (DW) foi de 1,555, estando situado na parte central da tabela da estatística DW, na região II, área de ausência de autocorrelação;
- Normalidade: O teste foi realizado e não se apresentou normal, porém, não inviabiliza a regressão, utilizando-se do Teorema do Limite Central, o qual diz que amostras com mais de 30 observações tendem a normal;
- Homoscedasticidade: O pressuposto foi atendido, pois o teste de *Pesarán-Pesarán* foi de 0,705, aceitando a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos.

Tabela 11: Pressupostos da Regressão

PRESSUPOSTO	Testes/Resultados	
	Tolerância	VIF
Multicolinearidade	0,752	1,329
Ausência de Autocorrelação Serial	Durbin Watson	1,555
Normalidade	Kolmogorov-Smirnov	0,003 / 0,017
Homoscedasticidade	Pesarán-Pesarán	0,705

FONTE: Dados da pesquisa

Através dos resultados da regressão e demais informações coletadas na pesquisa, é possível compreender que, adotando ações estratégicas voltadas para o marketing, as empresas conseguem obter vantagens competitivas e melhorar seu desempenho, porém não amenizam os efeitos do Custo Brasil, ou seja, não importa o quanto for investido em ações estratégicas de marketing, o Custo Brasil continuará existindo e dificultando a competitividade empresarial.

Pode-se argumentar, também, que o investimento em marketing não diminui o custo do produto, pois não tem ligação direta com a produção, sendo assim, os efeitos do Custo Brasil já impactaram sobre o produto.

Outro ponto que pode justificar a adoção da estratégia de marketing elevar o Custo Brasil, é pelo fato de que o esforço para colocar em prática essas estratégias requer a aquisição de investimentos que estão ligados ao próprio Custo Brasil, tornando-se um ciclo que, quanto mais se investe, maior será o esforço para minimizar os efeitos do Custo Brasil.

Porter (1980) já argumentava que as estratégias de marketing envolvem gastos elevados e grandes esforços para atingir o público alvo.

Porém, ao adotar estratégias de redução de custos, as empresas, além de angariarem vantagens competitivas, conseguem minimizar os efeitos do Custo Brasil. Isto pode ser explicado pelo fato de que reduzindo os gastos com bens que possuem seus custos interferidos pelo Custo Brasil, este não será repassado, evitando seu crescimento, ou seja, quanto menos a organização gastar, menor será o impacto do Custo Brasil.

De acordo com Castro *et al.* (2014), a redução de custos pode determinar o futuro das organizações, diante de todas as variáveis pertinentes ao meio empresarial.

Salienta-se que, a redução de custos atua, principalmente, no chão de fábrica, onde há a maior concentração de atividades que são afetadas pelo Custo Brasil, por isso que reduzindo custo nestas atividades, diminui-se o efeito do Custo Brasil, trazendo melhores resultados às indústrias e tornando-as mais propensas a enfrentar a concorrência.

4.3.2 Aplicabilidade das Ações Estratégicas

Além de analisar a aplicabilidade das ações estratégicas como vantagens competitivas, foram inseridas questões, na pesquisa, que possibilitaram mapear o esforço exercido para o desenvolvimento de cada estratégia.

A) Planejamento Estratégico:

Em se tratando da importância estratégica deste tema, foram coletadas várias informações nas empresas pesquisadas.

Percebe-se que, o Planejamento Estratégico faz parte da rotina empresarial nas indústrias pesquisadas, algumas utilizando plenamente esta ferramenta, outras um pouco menos e uma somente que não faz uso desta importante ferramenta estratégica. Mas a média geral ficou em 7,25, considerada boa (Gráfico 13).

A adoção de planejamento estratégico faz com que as organizações melhorem continuamente à níveis superiores de desempenho e torne-as sustentáveis (GONÇALVES *et al.*, 2013).

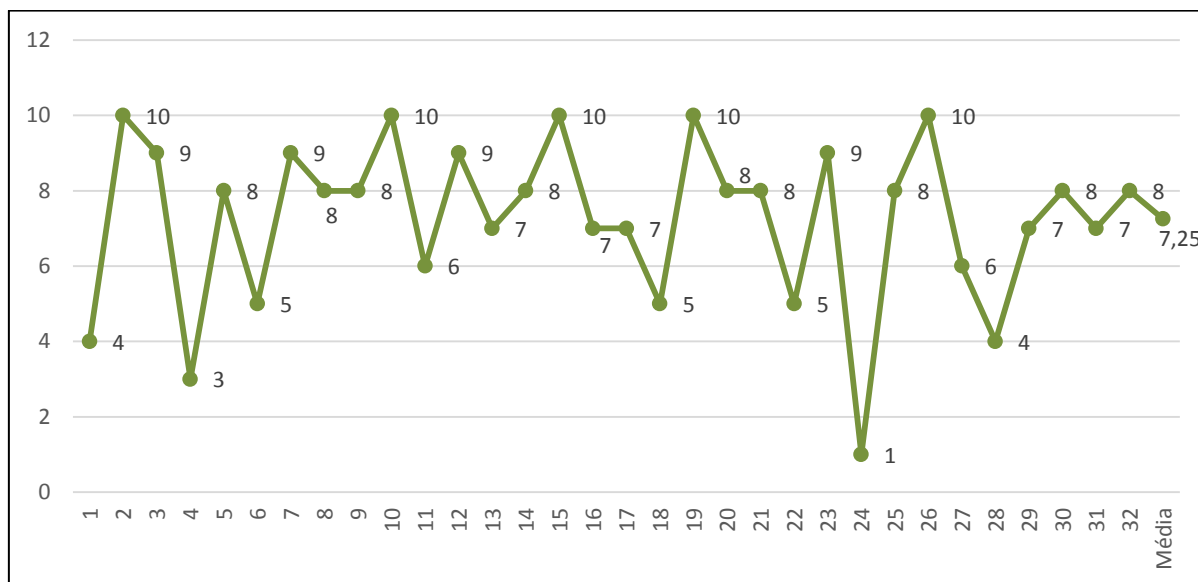


Gráfico 13: Realização do Planejamento Estratégico

FONTE: Dados da pesquisa

Para entender melhor a utilização do planejamento estratégico nas empresas da amostra, foram coletadas outras informações, as quais estão expostas na Tabela 12.

De acordo com os dados informados, a grande maioria das empresas envolve a direção e a gerência na formulação do seu planejamento estratégico, fato esse abordado por Brandalize (2005) quando comenta que para o planejamento estratégico ser otimizado, ou seja, ser eficaz, é necessário que na sua formalização ocorra o envolvimento de todas as pessoas que trabalham na organização.

Ocorrendo o envolvimento das pessoas no planejamento estratégico, torna-se mais propenso à aceitação das ações necessárias para sua execução, os participantes sentem-se motivados, visto a valorização de seu potencial. Possuindo uma equipe comprometida, o surgimento de ideias e sugestões de melhorias ocorrem de maneira natural, contribuindo na produtividade e inovação.

A não participação da equipe na formulação das ações estratégicas contribui para a sabotagem de projetos, acomodação, falta de comprometimento e dificulta a obtenção de resultados positivos.

Conforme observado na pesquisa, as empresas não envolvem toda a equipe no planejamento de suas ações, podendo enfrentar problemas em sua execução, haja visto o comentado nos parágrafos anteriores.

Outra informação importante é que mais de 70% das empresas realizam o planejamento de suas ações ao menos uma vez cada ano e em mais de 90% dos casos durante a execução das ações ocorrem revisões.

O planejamento das ações deve ser contínuo e a cada etapa de sua execução devem ocorrer análises e acompanhamentos, melhorando a própria estratégia e aumentando a assertividade (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Dentre todas as ferramentas auxiliares do planejamento estratégico, as mais utilizadas pelas empresas são: o fluxo de caixa, seguido da análise de balanço e a análise SWOT.

Na visão de Garcia *et al.* (2014), é muito importante as organizações tomarem decisões baseadas no seu fluxo de caixa, em virtude da riqueza de informações. Com a observação desta ferramenta, as organizações tomam decisões sem comprometer seu capital de giro.

A contabilidade é uma área que vem sendo cada vez mais utilizada para a tomada de decisões empresariais, pois concentra informações importantíssimas, podendo gerar histórico de dados para projeções e acompanhamento do comportamento da organização. Um dos principais instrumentos contábeis que fornece essa gama de informações é o Balanço Patrimonial.

Na análise SWOT concentram-se os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que envolvem a organização, englobando os ambientes interno e externo. Com base nesta ferramenta, as empresas podem detectar quais ações podem ser realizadas para melhorar seu desempenho, servindo de base para a confecção do planejamento estratégico.

Pode-se notar que, as empresas pesquisadas pouco utilizam-se de algumas ferramentas estratégicas, como o *balanced scorecard* e o orçamento, já o gerenciamento de projetos tem média utilização, sendo mais optado pelas indústrias da construção civil.

Tabela 12: Informações sobre o Planejamento Estratégico das Empresas

PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
PARTICIPANTES		Nº DE EMPRESAS	
DIREÇÃO		5	
DIREÇÃO + GERÊNCIA		18	
DIREÇÃO + GERÊNCIA + LIDERANÇA		8	
TODA A EMPRESA		0	
REALIZADO POR TERCEIROS		0	
NÃO REALIZA P.E.		1	
PERIODICIDADE E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
PERIODICIDADE	Nº DE EMPRESAS	REVISÃO	Nº DE EMPRESAS
SEMESTRAL	3	SIM	29
ANUAL	23	NÃO	2
BIANUAL	3	NÃO FAZ P.E.	1
OUTRA	2		
NÃO FAZ P.E.	1		
FERRAMENTAS AUXILIARES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
FERRAMENTAS UTILIZADAS		Nº DE EMPRESAS	
BALANCED SCORECARD		2	
ORÇAMENTO		4	
GERENCIAMENTO DE PROJETOS		7	
ANÁLISE DE BALANÇO		18	
ANÁLISE SWOT		10	
FLUXO DE CAIXA		26	
OUTROS		1	
NÃO FAZ P.E.		1	

FONTE: Dados da pesquisa

B) Capital Intelectual:

De acordo com a pesquisa, pode-se verificar o investimento nesta área. Percebe-se que, as indústrias enquadraram-se na média 7,34, podendo-se dizer que realizam investimentos em capital intelectual (Gráfico 14).

Para Brandalize (2005), toda e qualquer mudança que a organização pretenda fazer necessita levar em consideração o capital intelectual que a mesma possui. As organizações precisam preparar-se para lidar com situações que envolvam o clima organizacional.

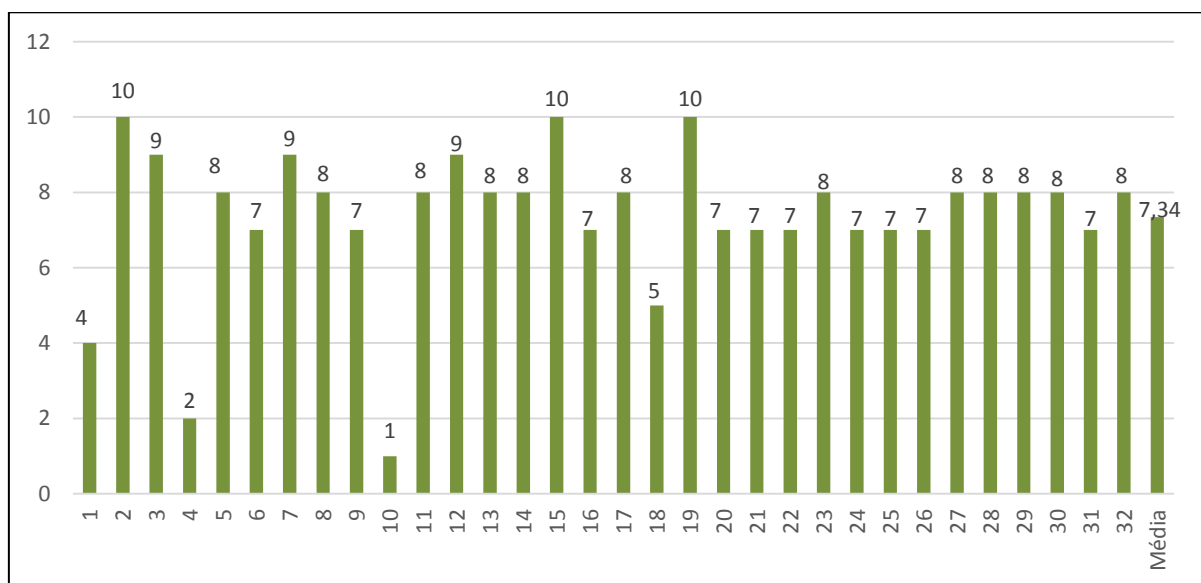


Gráfico 14: Investimento em Capital Intelectual

FONTE: Dados da pesquisa

Há várias formas de se investir em capital intelectual dentro da organização. Dessa forma, procurou-se saber quais os investimentos nesta área são adotados pelas empresas pesquisadas, dividindo as ações em capital intelectual humano (Tabela 13) e capital intelectual estrutural (Tabela 14).

A maior concentração de investimentos em capital intelectual humano realizado pelas indústrias da amostra é através de treinamento e qualificação de seus colaboradores (Tabela 11).

Resultado idêntico foi encontrado nas pesquisas de Gonçalves *et al* (2013). Em seus estudos, os autores apontam alguns benefícios que as organizações adquirem quando realizam este tipo de investimento: melhoria significativa na qualidade dos produtos e serviços, no

clima organizacional, no comprometimento, na diminuição da rotatividade e, consequentemente, nos resultados.

Outros investimentos que são realizados de forma significativa pelas empresas pesquisadas, conforme Tabela 13, são: motivação/satisfação, clima organizacional e qualidade de vida. Os menos utilizados são: diminuição da rotatividade e avaliação de desempenho.

Para Brandalize (2005), as organizações precisam passar confiança a seus empregados e, urgentemente, pôr em prática a avaliação de desempenho das pessoas, baseada em resultados. Para que as organizações consigam atingir seus objetivos, necessitam reter talentos, focando na valorização do empregado.

Tabela 13: Investimentos em Capital Intelectual Humano

TIPO DE INVESTIMENTO	Nº DE EMPRESAS
TREINAMENTO/QUALIFICAÇÃO	29
QUALIDADE DE VIDA	14
MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO	22
DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE	8
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
CLIMA ORGANIZACIONAL	16
OUTRAS	0
NENHUM	1

FONTE: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa, as indústrias, em sua grande maioria, investem em software para se manterem competitivas, demonstrando preocupação com o controle de informações. Há também que se destacar, o aumento das exigências fiscais que obrigam cada vez mais o uso de softwares para o registro das obrigações fiscais e tributárias (Tabela 14).

Apesar da pesquisa abranger as indústrias de médio porte, percebe-se que várias delas não investem nas marcas e patentes, podendo ter sérios problemas caso alguma outra empresa registre a marca ou algum processo ou invenção em seu nome, comprometendo a continuidade dos negócios.

Tabela 14: Investimentos em Capital Intelectual Estrutural

TIPO DE INVESTIMENTO	Nº DE EMPRESAS
MARCA	15
SOFTWARE	26
PATENTES	9
OUTROS	0

FONTE: Dados da pesquisa

C) Marketing:

De acordo com Porter (1980), o marketing é uma poderosa ferramenta que auxilia o acompanhamento de cinco fatores característicos: rivalidade; negociação dos compradores; negociação dos fornecedores; concorrência; e produtos substitutos.

Para tanto, é necessário que as organizações utilizem o marketing associado à redução de custos, sem perder a qualidade; oferecer produtos inovadores e exclusivos; e focar no público alvo.

Em relação às empresas da pesquisa, no Gráfico 15, pode-se observar o investimento realizado em marketing.

Nota-se que a média de investimento em marketing das empresas ficou em 6,38, uma média razoável, havendo espaço para maiores análises das possibilidades de investimentos nesta área, podendo oferecer às empresas uma maior capacidade competitiva.

Carneiro (2009) argumenta que, para as organizações acompanharem os cinco fatores característicos relacionados por Porter (1980), precisam desempenhar ações eficazes, ouvindo o mercado consumidor e utilizando-se dos mais diversos canais de comunicação para melhorar continuamente.

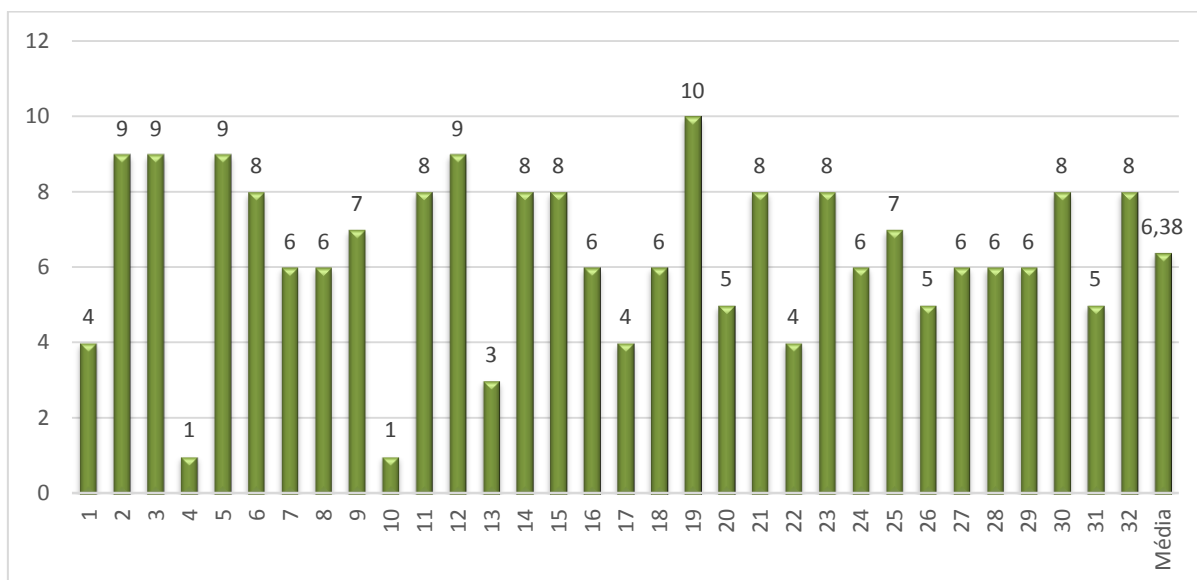


Gráfico 15: Investimento em Marketing

FONTE: Dados da pesquisa

Para melhor detalhar o investimento em marketing das organizações da pesquisa, foram coletadas outras informações, as quais são apresentadas na Tabela 15, que confrontadas com o gráfico 15, pode-se perceber o motivo da média de investimentos em marketing ser

razoável, pois várias ações são pouco utilizadas pelas indústrias da pesquisa. Provavelmente, não conseguem adotar todas as ações por falta de estrutura e/ou altos custos.

Observa-se que, as empresas adotam as ações mais pontuais para serem conhecidas e ganharem a confiança do consumidor: definir o público alvo, conhecer as suas necessidades e focar no atendimento.

De acordo com Carneiro (2009), a empresa posicionada no mercado e que adotar estratégias de marketing, cria vantagens competitivas e, dependendo do esforço desempenhado, fará com que a organização se torne líder de mercado, desafiante, ou somente ser seguidora de mercado.

Tabela 15: Ações/Atividades Realizadas em Marketing

AÇÕES/ATIVIDADES	Nº DE EMPRESAS
CONHECER AS NECESSIDADES DOS CLIENTES	23
PESQUISA DE MERCADO	7
ANÁLISE DO PREÇO	10
PÓS VENDA	9
NOVOS PRODUTOS	11
PRODUTOS INOVADORES	8
DEFINIR PÚBLICO ALVO	23
ATENDIMENTO AO CLIENTE	21
DIVULGAÇÃO DA MARCA	13
MARKETING ARROJADO	3
MARKETING INTERNO	3
OUTRAS	0

FONTE: Dados da pesquisa

A Tabela 16 explica um pouco mais os resultados apresentados neste tópico. As empresas que não possuem responsável interno pelo marketing terceirizam esta atividade e, conseqüentemente, não contratam todas as ações de marketing, realizando trabalhos pontuais, conforme discutido na Tabela 15.

Mesmo possuindo responsável interno pelo marketing, as indústrias terceirizam parte das ações voltadas para este item, podendo refletir falta de estrutura e/ou falta de *Know How* dos profissionais da área.

Tabela 16: Outras Informações Referente ao Marketing

Terceiriza os Serviços de Marketing	SIM	NÃO	EM PARTES
Nº de Empresas	15	4	13
%	46,88%	12,50%	40,62%

“Continua”

Tabela 16: Outras Informações Referente ao Marketing (Continuação)

Possui Responsável pelo Marketing	SIM	NÃO
Nº de Empresas	16	16
%	50%	50%

FONTE: Dados da pesquisa

D) Tecnologia/Inovação:

O investimento em tecnologia e inovação, realizado pelas indústrias da amostra, atingiu média 7,84, considerada boa. Demonstrando que as empresas estão preocupadas em manterem-se inovadoras e atualizadas, tecnologicamente. Percebe-se que, somente três empresas da pesquisa atribuíram notas baixas nos investimentos desta área e que podem estar enfrentado sérios problemas competitivos.

Conforme afirma Loural (2014), a capacidade de absorver tecnologias e inovar em ritmo acelerado são os dois fatores mais importantes para o sucesso e crescimento de uma organização.

De acordo com o debatido no referencial teórico, a tecnologia necessita estar presente em todos os setores da organização, mas é na área industrial que se torna mais visíveis seus resultados, ocasionando um ciclo de mudanças: as pessoas precisam se capacitar para acompanhar essas mudanças tecnológicas; proporciona redução de custos; melhora a precisão e acelera as operações, com maior produtividade; aumenta a qualidade dos produtos; elimina desperdícios de tempo, material e consumo; entre outros.

Tudo isso, aliado à tecnologia da informação, realiza a integração das demais tecnologias e traz enorme avanço competitivo de seus usuários, como: automatização das máquinas; controles que possibilitam a tomada de decisão em tempo real; designs de produtos e otimização dos processos.

Com a adoção de tecnologias, a inovação torna-se consequência, trazendo produtos modernos e exclusivos, prontos à satisfazer as necessidades dos clientes. Portanto, adotar tecnologias e inovações não é somente uma questão de estratégia competitiva, mas sim, de sobrevivência. Diante da importância dessa estratégia, recolheu-se informações sobre o investimento das empresas nestas áreas.

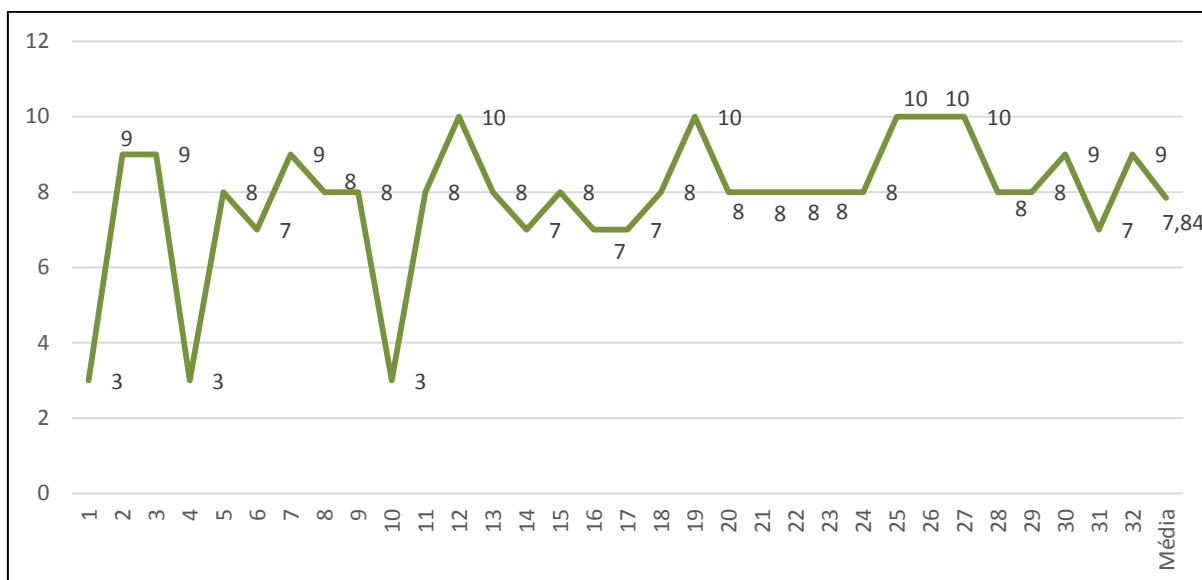


Gráfico 16: Investimento em Tecnologia/Inovação

FONTE: Dados da pesquisa

Com o intuito de aprofundar um pouco mais sobre as ações voltadas à inovação e tecnologia, foram coletadas as informações destacadas no Gráfico 16, onde percebe-se que a média apresentada é justificada pelas ações realizadas pelas empresas. A melhoria contínua dos processos e aumento da produtividade é realidade em quase todas as organizações pesquisadas, às quais proporcionam vantagens competitivas. Outro fator apresentado em grande parte das empresas é a aquisição de máquinas modernas que proporcionam melhorias na qualidade dos produtos, agilidade produtiva e eliminação de desperdícios de tempo e materiais.

Como citado por Rebouças (2007), uma estratégia importante que permite o crescimento das empresas é a adoção de inovações e tecnologias.

Tabela 17: Ações Voltadas para Tecnologia e Inovação

AÇÕES DESENVOLVIDAS	Nº DE EMPRESAS
P&D	12
INCENTIVO A IDEIAS INTERNAS	5
MÁQUINAS MODERNAS	20
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	28
MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS	30
OUTRAS	0

FONTE: Dados da pesquisa

Para que essas estratégias surtam o efeito esperado, é necessário que as organizações disseminem esse conceito em todos os setores da empresa e contem com o apoio das pessoas.

Em comparação com os dados apresentados no Item B (Capital Intelectual), as empresas pesquisadas podem ter problemas de aceitação e apoio da equipe, visto que, não ocorrem investimentos elevados no capital intelectual e que permitam melhorias nos níveis motivacionais e no clima organizacional.

As informações contidas na Tabela 18 retratam que o acesso à aquisição de máquinas, que possuem a estrutura e a tecnologia necessária para a manufatura dos produtos das empresas pesquisadas, nem sempre está disponível no mercado nacional, ou as existentes no mercado nacional, por fatores econômicos ou estruturais, tornam-se menos viáveis que os maquinários importados.

Conforme relatado no referencial teórico, o Custo Brasil encarece os produtos brasileiros, o que favorece a opção pelos importados, além de barrar a produção nacional de tecnologias de ponta, imprescindível para a inovação do parque fabril das indústrias brasileiras.

Tabela 18: Procedência das Máquinas das Empresas

PROCEDÊNCIA DOS MAQUINÁRIOS	Nº EMPRESAS	%
Nacionais	12	37,50%
Importadas	1	3,13%
Mistas	19	59,37%

FONTE: Dados da pesquisa

E) Qualidade:

Para se ter o conhecimento da realidade dos investimentos em qualidade pelas empresas pesquisadas, elaborou-se algumas questões relativas à essa estratégia competitiva.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 17, as indústrias estão realizando investimentos elevados na qualidade de seus produtos, apresentando média de 8,75. Apenas três empresas não estão investindo a níveis satisfatórios e que podem estar enfrentado dificuldades de colocação no mercado.

Silva *et al.* (2014) informam que existem algumas ferramentas que auxiliam as organizações a maximizar os resultados de investimentos ligados à qualidade.

Assim sendo, foram coletadas algumas informações das empresas em relação à utilização dessas ferramentas.

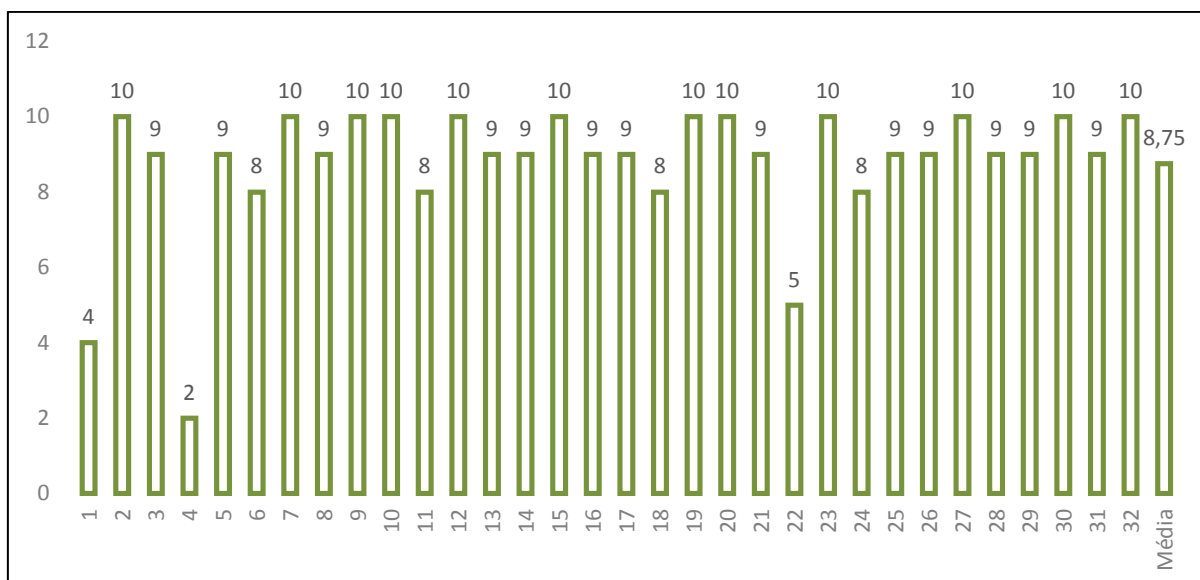


Gráfico 17: Investimento em Qualidade

FONTE: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 19, em torno de 65% das indústrias não adotam sistema de gestão da qualidade, porém, no Gráfico 17 há informação de que ocorrem investimentos na área de qualidade, o que leva-se a crer que as organizações utilizam-se de sistemas próprios de gestão da qualidade. Um dos principais motivos pela não utilização desses sistemas, apontado no referencial teórico, são os altos custos de implantação e manutenção.

Tabela 19: Sistemas e Ferramentas de Gestão da Qualidade

SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE	
SISTEMAS UTILIZADOS	Nº DE EMPRESAS
ISO	5
QUALIDADE TOTAL	4
NÃO UTILIZA	21
OUTRA	2
FERRAMENTAS DE GESTAO	
FERRAMENTAS UTILIZADAS	Nº DE EMPRESAS
5'S	17
CEP	9
PDCA	4
5W E 2H	2
NENHUMA	10
OUTRAS	1

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se que a ferramenta mais utilizada para auxiliar no desempenho da ação estratégica em qualidade é o 5'S que, de acordo com Blödorn e Soares (2011), o método 5'S proporciona maior organização na empresa, pois descarta ou destina bens que não se utilizam, ou estão defasados, melhora a limpeza, higiene e a ordem.

Não pode-se deixar de comentar que há um grande número de empresas que não utilizam ferramentas de gestão da qualidade, podendo dificultar a geração de melhores resultados para as organizações.

Há um grande número de ferramentas de gestão da qualidade disponíveis, cabendo às empresas decidir quais se enquadram à realidade e necessidades da organização. Os resultados da Tabela 20 indicam que o investimento em qualidade, informado no Gráfico 17, estão tendo resultados satisfatórios, pois quase a totalidade da amostra pesquisada está obtendo aumento da qualidade dos produtos nos últimos anos.

Tabela 20: Aumento da Qualidade dos Produtos

AUMENTO DA QUALIDADE DOS PRODUTOS	Nº EMPRESAS	%
SIM	31	96,87%
NÃO	1	3,13%

FONTE: Dados da pesquisa

F) Importação:

Muitas indústrias brasileiras possuem custos de produção mais elevados que indústrias estrangeiras, o que justifica a estratégia competitiva de realizar importações (SILVA *et al.*, 2013; CREPALDI *et al.*, 2014).

No Gráfico 18, é relatado o comportamento das empresas pesquisadas em relação à realização de importação de bens como estratégia competitiva. Com os dados apresentados, pode-se perceber que a importação não está sendo uma estratégia competitiva adotada pela maioria das empresas, pois a média geral ficou em 3,78. Nota-se que, 15 empresas (quase 50% das pesquisadas) não realizam importações.

Destacou-se no referencial teórico que, o Brasil é um dos maiores importadores de mercadorias do mundo. Confrontando com os dados da pesquisa, observa-se que a amostra em estudo não acompanha esta realidade nacional.

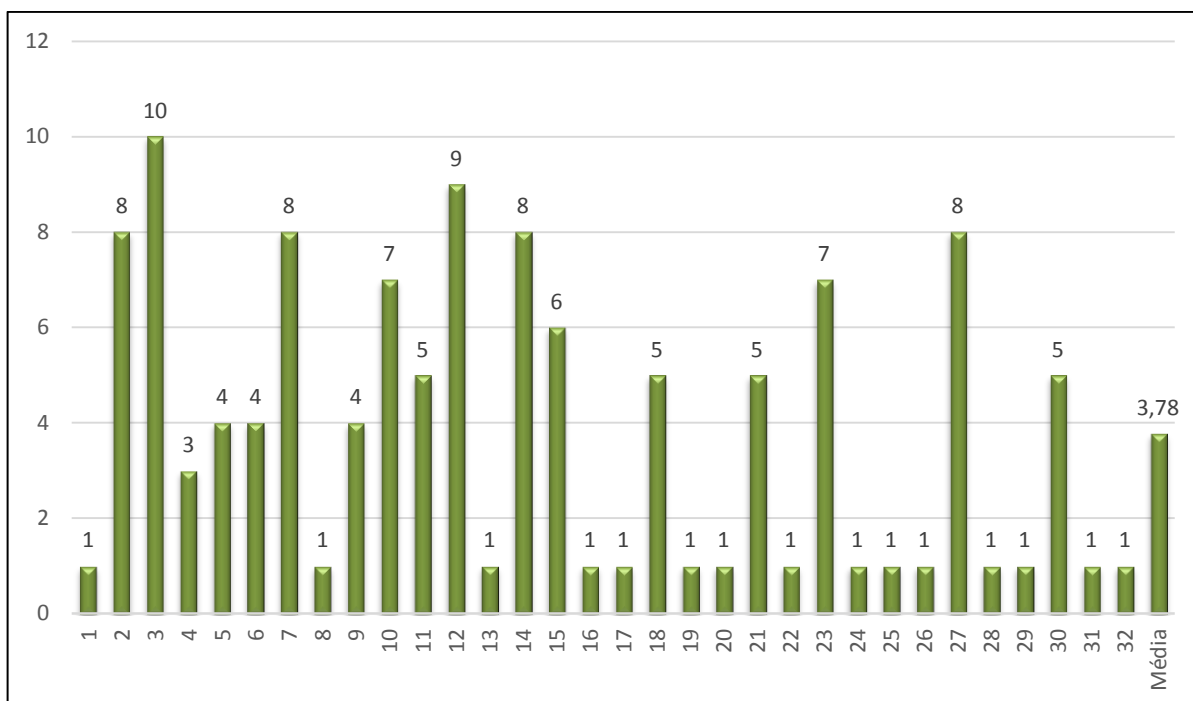


Gráfico 18: Investimento em Importação

FONTE: Dados da pesquisa

Foram coletadas informações em relação às indústrias importadoras para melhor entender a sistemática e as estratégias adotadas para a realização dessas operações, conforme relata-se a seguir.

Quase a totalidade das indústrias que realizam importações afirmaram que a principal causa de realizarem essas operações é motivada pelos custos, que são mais baixos que os brasileiros, confirmando o que foi dito por Silva *et al.* (2013) e Crepaldi *et al.* (2014). Por esse motivo, torna-se uma vantagem competitiva.

Outro motivo que também contribui significativamente na decisão de realizar importações, é a qualidade dos produtos importados, que na visão das indústrias pesquisadas, é maior que a dos produtos nacionais. Este motivo também foi destacado nos estudos de Souza *et al.*, (2015) que, comenta o alto custo de se manter padrões de qualidade, adoção de sistemas de gestão e ferramentas da qualidade no Brasil, o que também justificam os números apresentados no item anterior (qualidade), onde demonstrou-se que poucas empresas pesquisadas adotam sistemas e ferramentas da qualidade.

Um motivo que também merece destaque é o relacionado à tecnologia. Segundo Souza *et al.*, (2015), as importações trazem a incorporação de tecnologias que não são possíveis de serem adquiridas no mercado nacional, quer seja pelo alto custo, ou pela falta de estrutura.

Tabela 21: Motivos da Importação

MOTIVOS PARA IMPORTAR	Nº DE EMPRESAS
CUSTOS MAIS BAIXOS	16
TECNOLOGIA	8
QUALIDADE	12
INCENTIVOS FISCAIS	1
FABRICAÇÃO ACELERADA	2
OUTROS	0

FONTE: Dados da pesquisa

As indústrias da amostra, que realizam importações, apoiam-se no auxílio de despachantes aduaneiros para realização dessas operações e, com menos frequência, mas, de maneira considerável, procuram auxílio à profissionais da área contábil e agentes no exterior.

Sousa (2011) e Crepaldi *et al.* (2014) alertam para a possibilidade das organizações buscarem auxílio para os procedimentos de importações, tais como: profissionais de contabilidade, despachantes aduaneiros e agentes de relacionamento com o comércio exterior. Esses profissionais podem auxiliar no planejamento das importações e evitar problemas que podem prejudicar os procedimentos.

É de extrema importância as empresas procurarem auxílio da área contábil para o planejamento das operações de importação, fazendo o correto enquadramento fiscal e tributário dos itens a serem importados, verificando a questão de cadastros, licenças e as inúmeras obrigações acessórias exigidas na prestação de contas com a Receita Federal, Estadual, Banco Central e demais órgãos. Se as empresas não observarem essas questões burocráticas, fiscais e tributárias, podem ter sérios problemas e inviabilizar o processo, transformando o que poderia ser uma estratégia competitiva num implicador negativo nos resultados da organização.

A importância de se utilizar agentes no exterior pode estar no *know how*, não sendo necessário deslocar equipe interna para pesquisa de fornecedores e produtos, contratação de intérpretes, além da agilidade nos trâmites burocráticos.

Tabela 22: Auxílio para Importar

QUEM AUXILIA	Nº EMPRESAS
CONTABILIDADE	9
DESPACHANTES ADUANEIROS	15
AGENTES NO EXTERIOR	8
NINGUÉM	0
OUTROS	0

FONTE: Dados da pesquisa

Apesar das empresas informarem na Tabela 21, que a questão de benefícios fiscais não é motivo para a decisão de importar produtos, na Tabela 23, percebe-se que todas se utilizam de pelo menos um benefício fiscal, sendo que todas que realizam importações se beneficiam da suspensão ou diferimento de ICMS.

Vieira (2009) sugere análise minuciosa dos custos tributários das importações, que apresenta características dinâmicas pelo fato da regulamentação da economia. Outro fator importante é o regime tributário em que a empresa está inserida, pois dependendo do regime, alguns impostos podem ser recuperados e outros não, impactando no custo da importação.

Cruzando as informações da Tabela 22 com a Tabela 23, nota-se que as empresas que informaram buscar auxílio da contabilidade para realizar importações, em sua maioria, beneficia-se do crédito presumido de ICMS, que no relato de Vieira (2009), é um benefício do Estado do Paraná, que além de não cobrar ICMS para algumas operações de importações, ainda fornece um crédito presumido que será devolvido somente no momento da venda das mercadorias.

Este fato reforça ainda mais a importância de parceria com a área contábil nos processos de importações, visto que, muitas empresas estão perdendo este benefício, impactando nos custos da importação e que poderia tornar a decisão ainda mais atrativa e tornar os preços dos produtos mais competitivos.

Já a utilização do benefício Drawback, não se pode afirmar com exatidão se todas as empresas estão se beneficiando, pois diz respeito a isenção de impostos na importação, para posterior exportação desses bens. Portanto, somente será verificado este item no tópico relacionado às exportações, mais adiante.

Tabela 23: Benefícios Fiscais das Importações

BENEFÍCIO FISCAL	Nº EMPRESAS
DRAWBACK	7
DIFERIMENTO/SUSPENSÃO DE ICMS	16
CRÉDITO PRESUMIDO ICMS	9
NENHUM	0
OUTRO	1

FONTE: Dados da pesquisa

Apenas duas indústrias importadoras da amostra não realizam importações de máquinas e equipamentos, justificando os motivos da realização das importações da Tabela

21: baixos custos, tecnologia e qualidade, pois apenas uma empresa afirmou que as importações não chegam 100%, conforme o pedido.

Tabela 24: Bens Importados

BENS IMPORTADOS	N° EMPRESAS	
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	15	
MATÉRIA-PRIMA	12	
EMBALAGEM	0	
OUTROS	3	
IMPORTAÇÕES CHEGAM CONFORME O PEDIDO	N° EMPRESAS	%
SIM	16	94,12%
NÃO	0	0
EM PARTES	1	5,88%

FONTE: Dados da pesquisa

G) Redução de Custos:

Em relação às empresas pesquisadas, a adoção da estratégia de redução de custos teve o seguinte resultado, conforme Gráfico 19: a grande maioria das empresas possui como estratégia competitiva a redução de custos, atingindo uma média de 8,06. Apenas três empresas informaram nota abaixo de 5, poucas se utilizam desta ferramenta.

A utilização da estratégia de redução de custos deve ser diária, e a cada tarefa realizada, necessitando do apoio e empenho de toda a equipe, difundindo estes conceitos em toda a organização, para que os efeitos sejam satisfatórios.

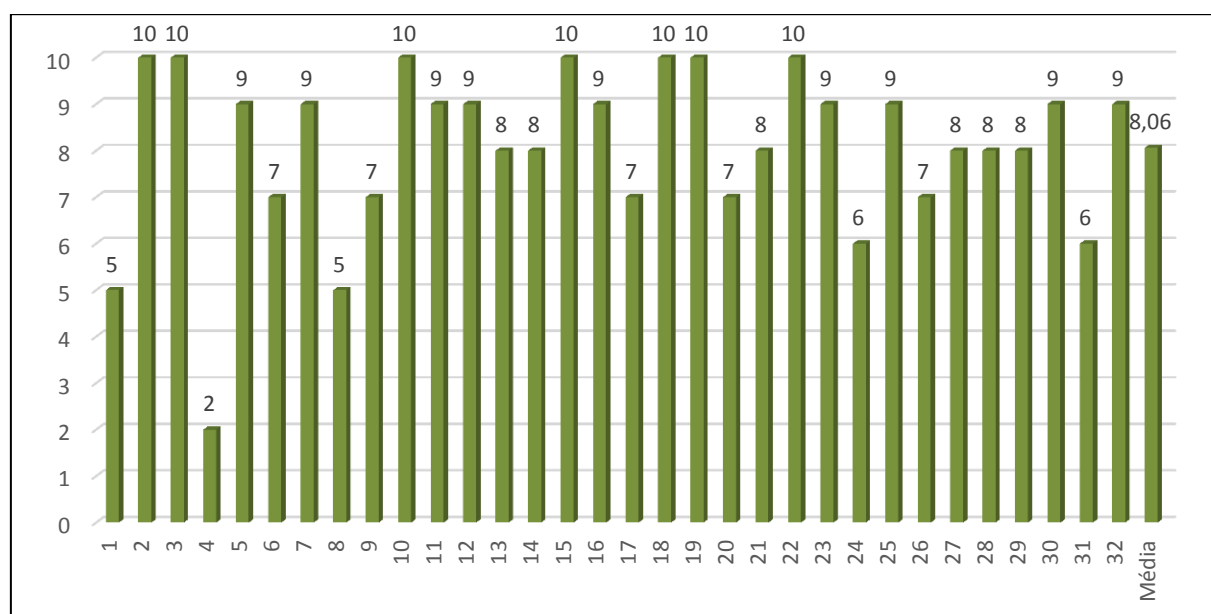


Gráfico 19: Investimento em Redução de Custos

FONTE: Dados da pesquisa

Kaspczak (2008) lembra que a gestão de custos, nas indústrias, é mais complexa que os demais segmentos, face ao processo produtivo, mas muito importante, pois a análise de custos influencia decisões sobre o preço e mix de produtos e, conseguindo redução dos preços finais ao consumidor, faz com que os produtos sejam mais competitivos no mercado.

Para verificar como as empresas pesquisadas trabalham a estratégia de redução de custos, foi necessário coletar maiores informações, conforme Tabela 25.

A grande maioria das empresas não possui contabilidade de custos instituída na organização, o que pode atrapalhar a tomada de decisão em relação a gestão estratégica de custos.

Garcia *et al.*, (2014) salientam que as empresas devem realizar sua contabilidade de custos, pois envolve as perdas e os lucros e dela pode-se extrair as probabilidades de maximização do lucro, conforme as variáveis de mercado.

Mesmo não tendo o controle que a contabilidade de custos proporciona, as empresas informaram que estão conseguindo reduzir seus custos, porém, esses números podem ser melhorados com a utilização da contabilidade de custos.

O mercado consumidor acaba, na maioria das vezes, ditando os preços dos produtos. Nesse caso, as empresas não tem outra saída senão adotar a redução de custos como fonte de sobrevivência, mantendo os resultados positivos.

Tabela 25: Contabilidade de Custos

POSSUI CONTABILIDADE DE CUSTOS	Nº EMPRESAS	%
SIM	11	34,38%
NÃO	21	65,62%
CONSEGUE REDUZIR CUSTOS	Nº EMPRESAS	%
SIM	31	96,88%
NÃO	1	3,12%

FONTE: Dados da pesquisa

O método de custeio mais utilizado pelas indústrias pesquisadas é o Custo Médio, conforme Tabela 26, que segundo Castro *et al.* (2014), conceitua este método de custeio como sendo a valorização dos itens de estoque feita pela média das movimentações de entrada desses itens.

Tabela 26: Método de Custeio

MÉTODO DE CUSTEIO	Nº EMPRESAS
CUSTO PADRÃO	7
CUSTEIO ABC	0
RKW	0
UEPs	0
CENTRO DE CUSTOS	5
CUSTO MÉDIO	21
OUTRO	0

FONTE: Dados da pesquisa

Para reforçar a importância da escolha do método de custeio, os autores relatam que adotando um sistema de custeio, a organização tem alto poder de decisão através de uma visão de toda sua cadeia de valor, proporcionando o apontamento de redução dos custos operacionais. O método de custeio, bem utilizado, transforma-se numa poderosa ferramenta de gestão de custos.

As ferramentas mais utilizadas, pelas empresas pesquisadas, foram o *Just In Time* e o *Kanban*, porém, um número significativo não utiliza ferramenta alguma (Tabela 27).

Kaspczak (2008) e Slavov (2013) conceituam *Just In Time*: deve-se somente usar os materiais quando estes forem requisitados e nas quantidades necessárias; e *Kanban*: sincroniza os processos produtivos, garantindo a produção somente na quantidade que o cliente requisitar.

A utilização de ferramentas para auxílio na gestão de custos pode facilitar os controles e fornecer subsídios para a tomada de decisão, o que torna a empresa mais propensa a acertos, e os fluxos produtivos fluem, naturalmente, com maior organização e eficácia.

Tabela 27: Ferramentas para Redução de Custos

FERRAMENTAS AUXILIARES PARA REDUÇÃO DE CUSTOS	Nº EMPRESAS
JUST IN TIME	11
KANBAN	9
ISO 9000	5
KAIZEN	0
NENHUMA	8
OUTRA	1

FONTE: Dados da pesquisa

A maioria das organizações quando pensa em redução de custos, a primeira coisa que vem em mente é a redução de mão de obra, porém, a redução de custos pode ser promovida

em todas as áreas, em todos os processos. Uma simples economia em cada atividade, somada a todas as ações, geram importantes resultados para as empresas, fazendo a diferença num mercado altamente competitivo (HALFELD, 2012).

Em relação às empresas da amostra, descobriu-se com a pesquisa que estão desenvolvendo vários focos de reduções de custos em suas organizações (Tabela 28), destacando-se as mais utilizadas:

- 1) Redução do custo de material: representado pela negociação de preços com os fornecedores, desenvolvimento de novos fornecedores, pesquisas, eliminação de desperdícios e perdas de processo;
- 2) Redução de funcionários: Buscada através da inovação tecnológica, transformando os processos mais automatizados; remanejamento de pessoal, reorganização do leiaute, medidas de tempo, avaliação de desempenho e metas;
- 3) Modernização das máquinas: permite agilidade de produção, maior qualidade, menos envolvimento de mão de obra, perdas e gastos desnecessários de material.

A tarefa de redução de custos, nas empresas, deve ser pautada nas premissas de que o mercado consumidor analisa, e muito, a questão de preço, mas não deixa de analisar também, a questão da qualidade dos produtos. Além disso, as organizações necessitam manter sua produtividade, ou seja, desenvolver ações que não prejudiquem seu fluxo produtivo.

Tabela 28: Focos de Redução de Custos

FOCO DE REDUÇÃO DE CUSTOS	Nº EMPRESAS
REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	24
REDUÇÃO DO CUSTO DE MATERIAL	25
SUBSTITUIÇÃO DE MATÉRIA PRIMA	5
REDEFINIÇÃO DE LEIAUTE	7
TOMADA DE TEMPOS	8
MODERNIZAÇÃO DAS MÁQUINAS	22
OUTROS	1

FONTE: Dados da pesquisa

H) Exportações:

Diante da importância desta estratégia competitiva, foi verificado na pesquisa, como as empresas desenvolvem essa atividade, o mercado de atuação, percentual da receita de exportação e informações sobre a ligação das empresas com o comércio exterior.

Das indústrias da amostra, somente 16 delas realizam exportações, ou seja, metade da amostra. O nível de esforço, para as exportações, ficou com a média de 3,28, a menor média apresentada pela pesquisa até o momento, dentre as opções de estratégias competitivas.

Pode-se notar com a pesquisa, que há um grande mercado que não é explorado pelas indústrias e que, sendo explorado de maneira eficaz, transforma-se numa importante estratégia competitiva (Gráfico 20).

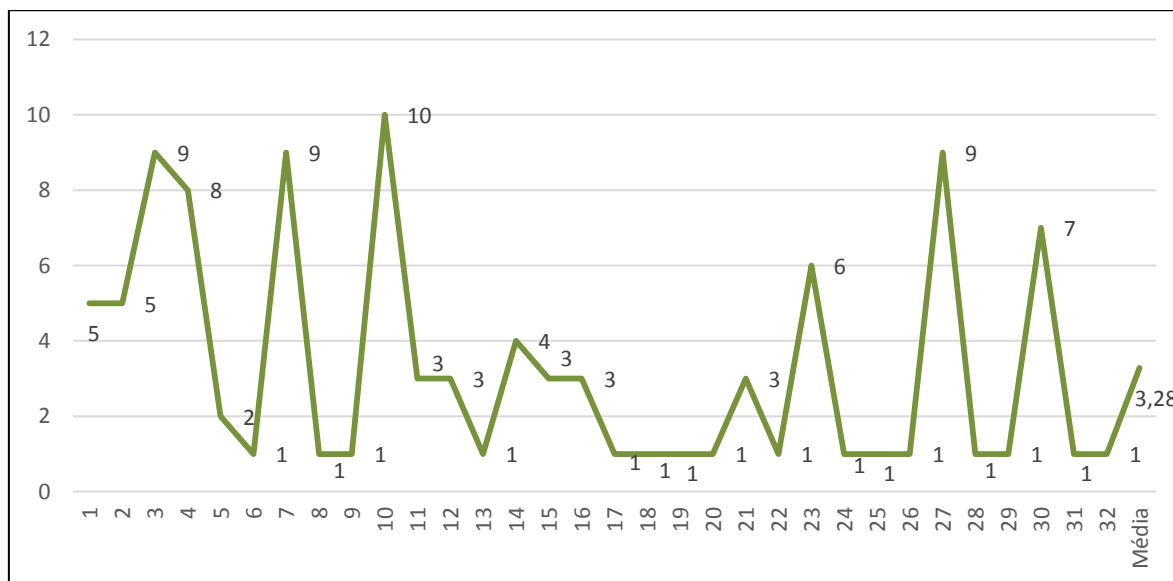


Gráfico 20: Investimento em Exportações

FONTE: Dados da pesquisa

Afim de identificar e detalhar melhor a estratégia de exportações realizadas pelas empresas da amostra, foram coletados uma série de informações para melhor análise.

A grande maioria das exportações é realizada para os países do Mercosul, mais próximos do Brasil, com acordos comerciais estabelecidos, custos menores para exportar e maior proximidade com o cliente.

A exportação é um bom negócio, mas para isso, as empresas necessitam se conscientizar da importância de um bom planejamento e ter conhecimento das regras e uso do comércio exterior, caso contrário, poderá comprometer os negócios e o resultado da empresa (TSCHÁ; MORAES FILHO, 2005).

Andrade *et al.*, (2014) possuem o mesmo entendimento e acrescentam que é importante conhecer o mercado e o cliente, que muda de país para país em detrimento da cultura e valores.

Tabela 29: Países que Exporta

PAÍSES QUE EXPORTA	Nº EMPRESAS
PARAGUAI	4
EUA	3
PAÍSES DO MERCOSUL	9
ÁFRICA DO SUL	2
REPÚBLICA DOMINICANA	1
PORTO RICO	1
ALEMANHA	1
REINO UNIDO	1
BÉLGICA	1
URUGUAI	1
CHINA	1

FONTE: Dados da pesquisa

Nota-se que existem algumas empresas que exportam em percentual significativo, mas a maioria exporta pouco, confirmando a média apresentada no Gráfico 20 e a informação de que há um grande mercado que ainda não é explorado pelas indústrias pesquisadas.

As exportações representam estratégia alternativa para o desenvolvimento da empresa que se estimula para se tornar mais eficiente e experiente (ANDRADE *et al.*, 2014; TSCHÁ; MORAES FILHO, 2005).

Tabela 30: Percentual de Exportação

EMPRESA EXPORTADORA	PERCENTUAL DE EXPORTAÇÃO
1	15%
2	2%
3	5,76%
4	70%
5	10%
6	1%
7	5%
8	99,50%
9	2%
10	1%
11	2%
12	1%
13	1%
14	3%
15	20%
16	10%
MÉDIA	16%

FONTE: Dados da pesquisa

Os benefícios de realizar exportações foram trabalhados no referencial teórico e pode-se citar: aumento da qualidade dos produtos, pela exigência de mercado; mudanças estruturais na organização; aumento do número de produtos no mercado; maior valor agregado dos produtos; maior disposição para concorrer e manter a competitividade.

As ligações com o comércio exterior mais frequentes nas empresas pesquisadas se dão através das exportações diretas e das exportações indiretas (Tabela 31).

A exportação pode ser direta ou indireta, sendo que na direta a negociação ocorre entre o fabricante e o comprador no exterior. Já na indireta, a venda ocorre para uma empresa situada no Brasil e que possui o fim específico de exportação, as chamadas comerciais exportadoras (LIMA *et al.*, 2004).

Nas exportações diretas a responsabilidade do fabricante é bem maior que a indireta, porém, na indireta o fabricante precisa confiar na comercial exportadora, pois caso não cumpra as responsabilidades com o cliente, a marca do produto pode ser afetada.

Tabela 31: Ligação com o Comércio Exterior

FORMA DE LIGAÇÃO	Nº EMPRESAS
EXPORTAÇÃO DIRETA	12
EXPORTAÇÃO INDIRETA	11
FRANQUIAS	0
JOINT VENTURE	0
SUBSIDIÁRIA NO EXTERIOR	1
OUTRA	0

FONTE: Dados da pesquisa

Há um grande número de empresas que não se utilizam de benefícios fiscais nas exportações, deixando de ter vantagem competitiva, de oferecer produtos com preços mais acessíveis e melhorar os resultados da organização.

Um dos problemas de não se utilizar desses benefícios pode estar relacionado à falta de planejamento tributário, que será confirmada mais adiante; a empresa pode não possuir contabilidade própria, o que dificulta os trâmites; apresentar alta burocracia para solicitação desses benefícios; ou por desconhecimento dos benefícios.

De acordo com Silva e Alvarellos (2008), o Governo Federal apoia as exportações através do oferecimento de incentivos e benefícios fiscais, cabendo às empresas se adequarem e realizarem os trâmites legais para o efetivo direito dos benefícios.

Tabela 32: Benefícios Fiscais nas Exportações

BENEFÍCIOS FISCAIS UTILIZADOS	Nº EMPRESAS
DRAWBACK	5
REINTEGRA	5
EX-TARIFÁRIO	0
NENHUM	7
OUTRO	2

FONTE: Dados da pesquisa

I) Planejamento Tributário:

Ferreira e Ferreira (2011) e Souza *et al.*, (2014) definem o planejamento tributário como sendo uma forma que garante economia em uma série de sistemas legais com o intuito de diminuir o ônus tributário.

Conforme os dados apresentados (Gráfico 21), percebe-se que há uma variedade de notas atribuídas em relação ao planejamento estratégico, algumas empresas se utilizam fortemente do planejamento tributário, outras de forma razoável e algumas, usam muito pouco. A média de utilização do planejamento tributário ficou em 7,09, considerada boa.

Chiomento (2010) alerta para a importância que deve ser dada ao planejamento tributário, pois além de permitir a redução de impostos, gerando economia para a empresa, traz maior segurança, atuando de forma preventiva. É através dos estudos para elaboração do planejamento tributário, que é realizada toda uma análise dos trâmites legais e comportamento dos registros contábeis da organização.

A não realização de um planejamento tributário ou um planejamento mal feito pode trazer prejuízos para a organização. A carga tributária brasileira, como visto no referencial teórico, relatado por Bomfim (2013), está entre as mais altas do mundo. Através de um bom planejamento tributário pode-se evitar o pagamento desnecessário de valores de impostos e que pode ser revertido em diminuição do preço dos produtos, tornando a empresa mais competitiva.

Apresenta-se, na Tabela 33, mais informações sobre os procedimentos tributários nas empresas pesquisadas. Percebe-se que existem dois regimes tributários mais utilizados: o Presumido e o Lucro Real, com maior aceitação que, segundo Souza *et al.* (2014), podem ser definidos como: Lucro Presumido: forma simplificada de apuração dos impostos para empresas que faturaram até R\$ 78.000.000,00 no ano anterior. Os impostos são calculados sobre o faturamento; e Lucro Real: os impostos são calculados sobre o lucro da empresa. Caso haja prejuízo, não pagam-se os impostos. Obrigatório para empresas que faturam acima de R\$ 78.000.000,00. Para as demais, é facultativa a opção.

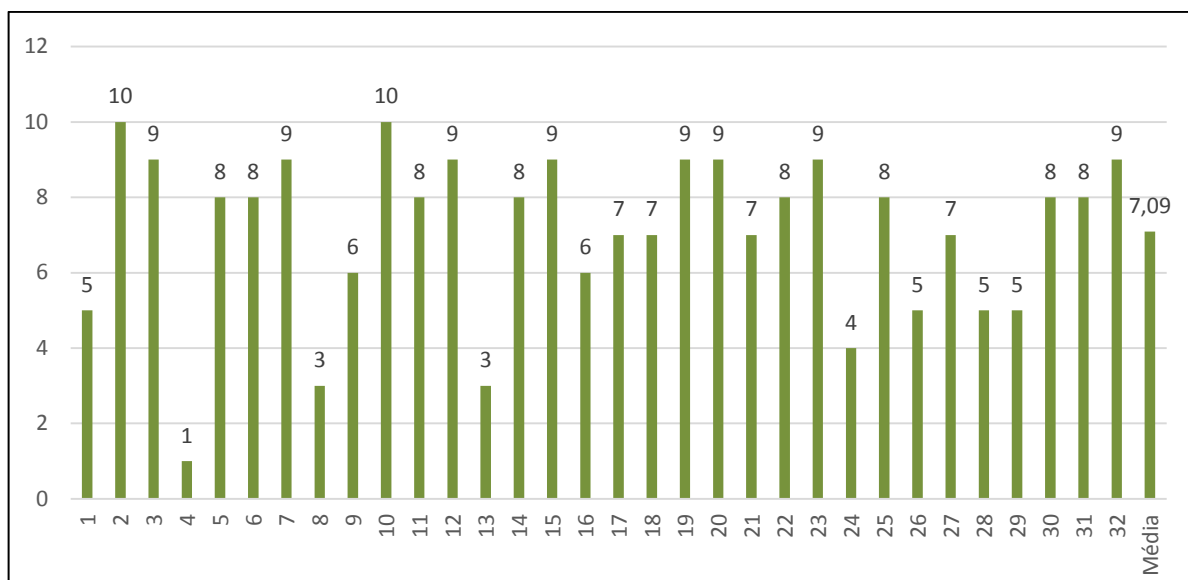


Gráfico 21: Investimento em Planejamento Tributário

FONTE: Dados da pesquisa

Confrontando essas informações com as do item 4.1.5 (Faturamento), pode-se observar que apenas quatro empresas da amostra são obrigadas ao Lucro Real, as demais, enquadram-se na opção facultativa, podendo analisar qual regime tributário é o ideal para a organização, fazendo isso através de um bom planejamento tributário.

Tabela 33: Regime Tributário das Empresas

REGIME TRIBUTÁRIO	Nº EMPRESAS
SIMPLES	1
LUCRO PRESUMIDO	12
LUCRO REAL	19
LUCRO ARBITRADO	0

FONTE: Dados da pesquisa

A grande maioria das empresas da amostra terceiriza sua contabilidade, o que pode ser um implicador para o planejamento tributário (Tabela 34). Muitas vezes, as empresas contratam somente a contabilidade básica para terceiros escriturarem e não focam na contabilidade gerencial, onde está inserido o planejamento tributário. Este fato pode ter ligação com a baixa nota atribuída de algumas empresas.

Possuindo contabilidade própria, além da proximidade de informações necessárias para a contabilização, as empresas podem exigir mais de seus profissionais contábeis, dando ênfase maior na tomada de decisões. Mas cabe a administração de cada organização tomar a

decisão de possuir contabilidade própria ou terceirizar este trabalho, levando em conta sua estrutura física e financeira.

As organizações precisam ter profissionais da área contábil que transpasse honestidade, responsabilidade e ética. Há uma grande responsabilidade do profissional contábil no planejamento tributário que necessita estar atualizado e ser conhecedor da legislação tributária para realizar o planejamento, caso contrário, o que era pra ser um diferencial competitivo, pode se transformar em prejuízos (FERREIRA; FERREIRA, 2011).

Em relação à recuperação de impostos, a grande maioria da amostra realiza algum tipo de recuperação, porém, há um número considerável de indústrias que não realizam esta atividade e, com certeza, estão perdendo oportunidades significativas para melhorar os resultados da organização.

Os impostos federais recuperados podem ser utilizados para o pagamento de outros impostos federais, assim a empresa não necessita desembolsar recursos, melhorando seu capital de giro.

Tabela 34: Contabilidade das Empresas

TIPO DE CONTABILIDADE	Nº EMPRESAS	%
PRÓPRIA	12	37,50%
TERCEIROS	20	62,50%
REALIZA RECUPERAÇÃO IMPOSTOS	Nº EMPRESAS	%
SIM	22	68,75%
NÃO	10	31,25%

FONTE: Dados da pesquisa

J) Parcerias/Terceirização:

Cândido (2015) destaca que, em virtude do dinamismo do mercado e o avanço tecnológico, as empresas necessitam ir em busca de novas formas de ganhar competitividade, e uma delas é estabelecer parcerias.

Conforme apresentada no Gráfico 22, a média da estratégia foi de 5,97, demonstrando que não é uma estratégia muito praticada nas empresas pesquisadas. Na visão de Cândido (2015), as parcerias podem diminuir os riscos dos processos, pois são rateados entre os parceiros, e as terceirizações podem possibilitar a empresa concentrar-se apenas nas atividades estratégicas e desenvolver melhor suas competências.

Antes de adotar parcerias, a organização precisa preparar-se internamente, evitando conflitos originados por fatores externos. Precisa, além disso, verificar a cultura e o clima organizacional; comprometimento da equipe; aspectos estruturais; entre outros.

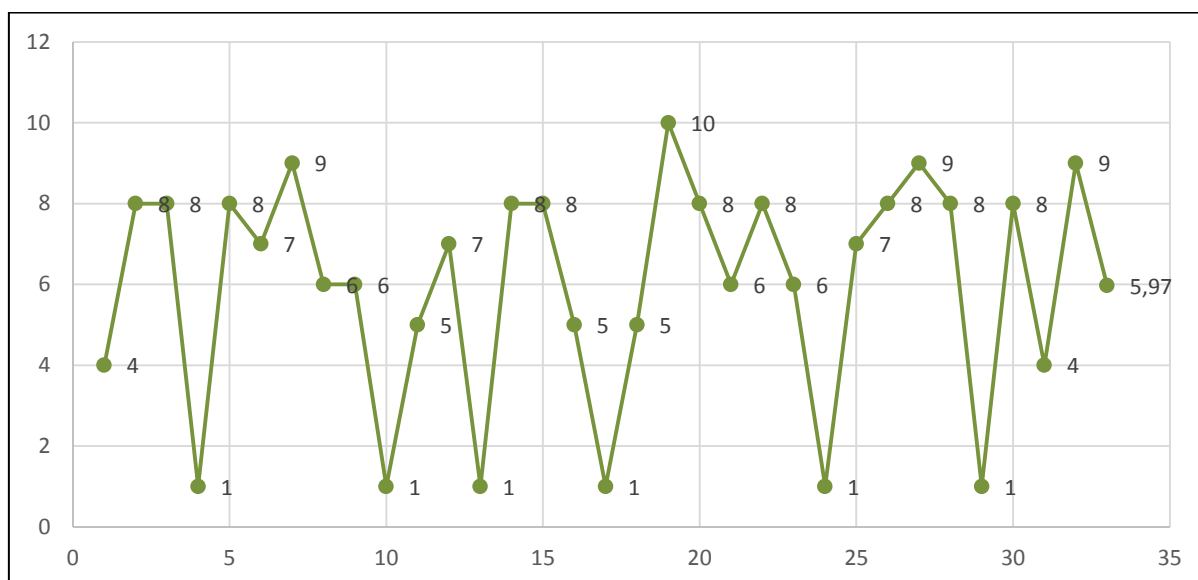


Gráfico 22: Investimento em Parcerias/Terceirização

FONTE: Dados da pesquisa

Apesar dos dados apresentados no Gráfico 22 indicarem que as parcerias não são utilizadas com muita frequência, percebe-se, na Tabela 35, que as empresas realizam parcerias com clientes e fornecedores.

Meira e Rotondaro (2006) relatam a importância do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, possibilitando o acompanhamento e garantia da qualidade necessária, tanto da matéria-prima, embalagem, como o desenvolvimento de equipamentos necessários ao processo produtivo. Para tanto, deve haver comunicação, treinamento e comprometimento.

Já a parceria com clientes pode estar nas campanhas promocionais, levando os produtos ao conhecimento dos clientes, desenvolvimento da marca, coleta de informações do pós venda, assistência técnica, etc.

Observa-se, também, que ocorre pouca parceria com universidades. Farias (2013) relata que, no Brasil, há pouca interação entre empresas e universidades, dificultando a capacitação e formação de profissionais que poderiam trazer inovação aos processos e produtos das empresas.

Tabela 35: Parcerias Realizadas

PARCERIAS	Nº EMPRESAS
CLIENTES	21
FORNECEDORES	15
CONCORRENTES	1
UNIVERSIDADES	2
OUTRAS	0

FONTE: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados na Tabela 36, nota-se que as empresas pertencem a associações. Geralmente associações empresariais que, através das mensalidades dos associados, se mantem e realizam atividades em prol destes. Dentre as atividades, estão alguns treinamentos, consultorias e serviços de proteção ao crédito.

Em algumas cidades, as associações comerciais realizam feiras de negócios/exposições com a intenção de divulgar os produtos de seus associados, movimentando a cidade e atraindo clientes.

Tabela 36: Parcerias Pertencentes

EMPRESA PERTENCE À	Nº EMPRESAS
REDE DE COLABORAÇÃO	0
APL	0
ASSOCIAÇÃO	16
OUTRA	0
NENHUMA	16

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se que, uma parcela significativa das empresas pesquisadas realiza terceirização de, pelo menos, alguma atividade produtiva (Tabela 37).

A decisão de terceirizar algum processo produtivo necessita de planejamento que envolve todas as variáveis favoráveis e desfavoráveis, cabendo ao gestor decidir pelo melhor da empresa, prezando pela integridade e prosperidade da organização.

Em relação à contratação de consultorias, as empresas mostram-se, em sua maioria, usuárias deste tipo de estratégia, buscando auxílio para melhorar algum quesito na organização. Esta atitude demonstra a maturidade das indústrias, sugerindo que são empresas que vão em busca de melhorias, procurando alavancar os negócios, fortalecendo a sua estrutura e ganhando competitividade.

Destaca-se a importância de, no caso terceirizar alguma atividade ou contratar consultorias, que esta ação seja formalizada através de contrato, contendo todas as condições pertinentes aos negócios, protegendo juridicamente as organizações.

Tabela 37: Terceirização e Consultoria

TERCEIRIZA ATIVIDADE PRODUTIVA	Nº EMPRESAS	%
SIM	13	40,63%
NÃO	19	59,37%
CONTRATA CONSULTORIA	Nº EMPRESAS	%
SIM	20	62,50%
NÃO	12	37,50%

FONTE: Dados da pesquisa

K) Análise Geral das Estratégias:

Estratégia pode ser definida como sendo o posicionamento da empresa ou de seu produto num mercado, sendo necessária a realização de escolhas de ações (armas) que tragam melhor eficácia, transformando-as em vantagens competitivas (RAYMUNDO, *et al.*, 2013).

Através da Tabela 38, é revelado que as empresas pesquisadas adotam, com maior ênfase, a estratégia voltada para a qualidade dos produtos. A segunda estratégia mais utilizada é a de redução de custos.

Portanto, pode-se afirmar que, as empresas estão reduzindo custos sem prejudicar a qualidade de seus produtos. Isso representa uma atitude muito positiva, pois conforme destacado no referencial teórico, torna-se uma estratégia competitiva se a ação de reduzir custos não interfere na diminuição da qualidade dos produtos, nem na produtividade da empresa.

As estratégias menos utilizadas pelas indústrias da pesquisa são as ligadas ao comércio exterior (importação e exportação), o que confirma as notas apresentadas no item 6, do tópico 4.2, onde analisou-se a competitividade internacional das indústrias, apresentando média 4,31. Com isso, percebe-se que as indústrias, a nível internacional, estão sendo pouco competitivas, reflexo da não utilização das estratégias de importação e exportação. Há portanto, um grande mercado que não é explorado pelas organizações da amostra e que cabe a atenção das empresas na análise de viabilidade de adoção dessas estratégias para melhorar o desempenho das mesmas.

Em relação à média geral das estratégias (6,57) é considerada razoável, demonstrando que as empresas, da amostra, podem melhorar significativamente o seu nível competitivo, aumentando a utilização das estratégias apresentadas.

Esta visão também pode ser observada nos comentários de Valandro e Kronmeyer Filho (2004) afirmando que, para as empresas manterem-se competitivas, é necessário que a alta administração trabalhe em prol da construção de um ambiente favorável à promoção de ações que estimulem o aumento da competitividade.

Percebeu-se, através da pesquisa, que as empresas que desenvolvem várias ações estratégicas estão mais estruturadas e conseguindo manter-se competitivas no mercado.

Tabela 38: Média das Estratégias

ITEM	ESTRATÉGIA	MÉDIA
A	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7,25
B	CAPITAL INTELECTUAL	7,34
C	MARKETING	6,38
D	TECNOLOGIA/INOVAÇÃO	7,84
E	QUALIDADE	8,75
F	IMPORTAÇÃO	3,78
G	REDUÇÃO DE CUSTOS	8,06
H	EXPORTAÇÃO	3,28
I	PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	7,09
J	PARCERIA/TERCEIRIZAÇÃO	5,97
K	MÉDIA GERAL DAS ESTRATÉGIAS	6,57

FONTE: Dados da pesquisa

Para que as empresas mantenham-se competitivas, é necessário que a alta administração trabalhe em prol da construção de um ambiente favorável à promoção de ações e estimulem o aumento da competitividade (VALANDRO; KRONMEYER FILHO, 2004).

Contudo, para a construção deste ambiente favorável, é necessário que a organização conheça seus pontos fortes e fracos, possibilitando uma análise da situação em que a empresa se encontra.

Com a intenção de proporcionar uma visão geral sobre as vantagens e as desvantagens competitivas localizadas nas indústrias da amostra, elaborou-se o quadro a seguir.

Quadro 7: Vantagens e desvantagens competitivas da amostra

VANTAGENS COMPETITIVAS	DESVANTAGENS COMPETITIVAS
• Empresas maduras, com vários anos de existência; • Geração de empregos; • Faturamento elevado; • Margem líquida positiva; • Competitividade nacional alta; • Realização do Planejamento Estratégico; • Investimento em capital intelectual focado em treinamento, motivação, clima organizacional e software; • Razoável investimento em marketing ligado às necessidades dos clientes, público alvo e atendimento; • Investimentos em tecnologias: máquinas modernas, aumento da produtividade e melhoria nos processos; • Altos investimentos na qualidade dos produtos; • Adoção de reduções de custos; • Realização de planejamento tributário; e • Contratação de consultorias.	• Alta carga tributária e encargos trabalhistas; • Alto percentual do Custo Brasil; • Competitividade internacional baixa; • Falta de envolvimento da equipe no planejamento estratégico; • Alta rotatividade de pessoal; • Falta investimento em marcas e patentes; • Ausência de marketing interno, pesquisa de mercado, inovação de produtos e novos produtos; • Pouco incentivo à ideias internas e em P&D; • Baixo uso de sistemas e ferramentas da qualidade; • Baixa realização de importações e exportações; • Não realizam contabilidade de custos; • Pouca utilização de benefícios fiscais; • Baixo índice de parcerias.

FONTE: Dados da pesquisa

Diante do Quadro 7, pode-se observar que as indústrias da amostra possuem várias vantagens competitivas a seu favor e que as mantem vivas no mercado. Porém, as empresas possuem várias desvantagens competitivas que podem estar dificultando seu desenvolvimento.

Cabe às empresas adotarem as melhores estratégias, transformando as desvantagens em vantagens e fortalecer as vantagens existentes para garantir um desenvolvimento sustentável, permanecendo competitivas.

5 CONCLUSÃO

Percebeu-se com o estudo, que as empresas brasileiras necessitam vencer uma série de fatores internos que, somados entre si, formam o Custo Brasil e dificultam sua competitividade, atrapalhando o seu desenvolvimento.

Esse conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas obrigam as empresas brasileiras a adotarem estratégias competitivas que visem amenizar seu impacto, agregando vantagens competitivas para manterem-se vivas no mercado.

Destaca-se a importância de uma indústria para o desenvolvimento regional, gerando emprego e renda; disseminando tecnologias, inovações e conhecimento. Com sua arrecadação tributária, traz importantes melhorias sociais, como na saúde e educação. Assim sendo, quando surge uma indústria ou uma indústria se desenvolve, afeta positivamente a região onde está instalada, mas pode ocorrer o contrário, caso esta indústria decresça ou deixe de existir.

Com a exposição do referencial teórico, foi possível atingir o primeiro objetivo específico deste trabalho: Identificar os fatores relacionados ao Custo Brasil que dificultam o desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná. Conclui-se, portanto, que o Custo Brasil é formado pelos fatores: Logística e infraestrutura brasileira; Carga Tributária Brasileira; Encargos e Leis Trabalhistas no Brasil; Energia Elétrica; Telecomunicações; Juros (custo de capital); Burocracia; Corrupção; e Instabilidade da moeda.

Através da pesquisa, descobriu-se o grau de importância de cada fator na composição do Custo Brasil, de acordo com a realidade das empresas da amostra, sendo o fator mais impactante a carga tributária e o menos impactante a instabilidade da moeda.

Em relação à amostra da pesquisa, pôde-se mensurar o Custo Brasil e chegar à conclusão que, ele representa 50,4% da receita líquida das organizações, deixando claro que as empresas necessitam empreender muitos esforços para amenizar o impacto do Custo Brasil em seus negócios.

Com a pesquisa e realização das regressões foi possível atingir o segundo e o terceiro objetivo específico. Sendo que, o segundo objetivo, que foi de verificar qual o impacto do Custo Brasil na gestão e no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná, responde-se identificando que a variável competitividade nacional mostrou-se impactada, de forma estatisticamente significativa, pelo Custo Brasil, enquanto que as demais (Margem Líquida; Empregabilidade; Produtividade; Custos de Produção; e Competitividade Internacional), estatisticamente não são significantes.

Diante dos resultados, quando o Custo Brasil se eleva, a competitividade nacional também aumenta. Isto pode ser uma peculiaridade da amostra, mas pode haver explicação pelo fato de que participaram da pesquisa, indústrias com vários anos de existência, consolidadas no mercado e sofrendo menos impacto do Custo Brasil.

Destaca-se, conforme dados da pesquisa que, caso não existisse o Custo Brasil, as empresas contrariariam 20% a mais de funcionários, aumentariam sua produtividade em 29% e reduziriam seus custos em 27%. Em relação à competitividade internacional, as empresas pesquisadas demonstram estar em desvantagem em proporções bem significantes.

O terceiro objetivo específico, de pesquisar as estratégias das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná e seus esforços para minimizar o Custo Brasil e se manterem competitivas no mercado globalizado, também foi atendido. No qual, as variáveis marketing e redução de custos mostraram-se estatisticamente significativas para explicar as variações do Custo Brasil. O resultado da regressão apontou que investindo em marketing ocorre aumento do Custo Brasil. Isto pode ser explicado pelo fato de que o marketing não tem ligação direta com a produção, onde ocorre o maior impacto do Custo Brasil.

Já, a variável redução de custos diminuiu o Custo Brasil, ou seja, há indícios que quanto mais as organizações adotarem estratégias de redução de custos, mais conseguirão amenizar o impacto do Custo Brasil em seus resultados.

Mesmo as demais variáveis (planejamento estratégico, capital intelectual, tecnologia/inovação, qualidade, importação, exportação, planejamento tributário e parcerias/terceirização) não serem estatisticamente explicativas, pode-se observar a importância delas no desenvolvimento das organizações. Percebeu-se que, as estratégias que estão recebendo maior atenção das empresas foram a qualidade e a redução de custos, o que permite deduzir que estão conseguindo reduzir custos, sem perder a qualidade. Já as estratégias que recebem menos atenção são as ligadas ao comércio exterior (importação e exportação), deixando claro que as organizações não estão sendo competitivas a níveis internacionais.

Numa análise geral, no nível de adoção de ações competitivas, verifica-se que, as empresas da amostra desenvolvem várias ações para manterem-se competitivas. Porém, há muitas ações que não estão sendo adotadas e que poderiam proporcionar vantagens competitivas às organizações, trazendo maiores resultados e desenvolvimento, de maneira a garantir um futuro mais promissor.

Como limitação do estudo, pode-se destacar que a pesquisa foi realizada em uma região apenas, podendo ter outra realidade em regiões diferentes. A mesma coisa pode

acontecer em relação ao porte das indústrias pesquisadas (médio porte), talvez as pequenas indústrias apresentem impacto maior causado pelo Custo Brasil e as grandes empresas, impacto menor.

Sugere-se a realização de estudos semelhantes a este compreendendo indústrias com menor tempo de vida, afim de possibilitar um comparativo e verificar se a maturidade das organizações influencia no impacto do Custo Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABDAL, Alexandre. **Sobre Regiões e Desenvolvimento: Os Processos de Desenvolvimento Regional Brasileiro no Período 1999-2010**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. 2015.
- ABDALA, Vitor. **Custo da Energia Elétrica Aumenta 60% em 12 Meses**. Agência Brasil EBC, N.04, 2015.
- ALEJANDRO, V.A.O; NORMAN, A.G. **Manual Introdutório à análise de Redes Sociais Medidas de Centralidade**. 2005.
- ALVES, Carlos Eduardo Teobaldo; TRINDADE, Danielle Cecília de Andrade Coutinho. **Custos da Qualidade: Análise da Estrutura e Componentes dos Custos da Qualidade**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- AMARAL, Gilberto Luiz do; *et al.* **Evolução da Carga Tributária Brasileira**. IBPT, 2015.
- ANDERSON, C. J; TVERDOVA, Y. V. **Corruption, political allegiances, and attitudes toward government in contemporary democracies**. American Journal of Political Science, v.47, n. 1, p. 91-109, jan. 2003.
- ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro; *et al.* **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas no Brasil: Um revisão Bibliográfica**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre; *et al.* **Uma Proposta Metodológica para o Cálculo do Custo de Capital no Brasil**. Revista de Administração. V.43, N.1, São Paulo, Jan-Mar/2008.
- BARBOZA, Ricardo de Menezes. **Taxa de Juros e Mecanismos de Transmissão da Política Monetária no Brasil**. Revista Economia Política, V.35, N.1, São Paulo: Jan-Mar/2015.
- BARROS, José Roberto Mendonça de; *et al.* **A Agricultura e o Custo Brasil**. Revista de Política Agrícola, Ano VI, N.01, Jan-Fev-Mar 1997.
- BARBOUR, Elisa; MARKUSEN, Ann. **Regional Occupational and Industrial Structure: Does One Imply the Other?** International Regional Science Review. V.30, N1, 2007.
- BERCOVICI, Gilberto. **Constituição Econômica e Desenvolvimento: Uma Leitura a Partir da Constituição de 1988**. Ed. Malheiros, São Paulo, 2005.
- BESLEY, T. J.; BURGESS, R. **Can labour regulation hinder economic performance? Evidence from India**. MIT Press Journals, Massachusetts, v. 119, n. 1, p. 91-134, Feb. 2002.
- BLÖDORN, Milene; SOARES, Marilene. **Qualidade: Uma Questão de Sobrevivência para as Organizações**. Universidade Luterana do Brasil, 2011.

BOMFIM, Cláudio Franco. **Impacto do Custo Brasil na Análise de Viabilidade do Desenvolvimento de Veículos Automotores**. Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP: 2013.

BONELLI, R.; PINHEIRO, A. C. **Competitividade e Desempenho Industrial: mais que só câmbio**. XXIV Fórum Nacional, Rio de Janeiro, 2012.

BORGES, E. **Um Setor à Beira do Colapso**. Conjuntura Econômica. V.59, N.7, 2005.

BOSCHMA, Ron A. **Proximity and Innovation: A Critical Assessment**. Regional Studies.V.39, N.1, 2005.

BRANDALIZE, Adalberto. **Estratégia Empresarial – Uma Questão de Vida ou Morte**. Terra e Cultura, Ano XX, N39, 2005.

BRASIL, RECEITA FEDERAL DO. **Carga Tributária no Brasil – 2014. Análise por Tributos e Bases de Incidência**. Esplanada dos Ministérios. Brasília-DF, Out/2015.

BRAVIN, Nilvam Jeronimo Ribeiro; *et al.* **A Formação Industrial no Paraná: do Desenvolvimento e Formação de Aglomerados à Distribuição Desigual no Espaço**. Revista Eletrônica de Geografia, V7, N.18, p. 48-66, 2015.

BRIDI, Cassiano Daniel; *et al.* **Análise da Implementação dos Sistemas de Terceirização em Indústrias da Serra Gaúcha**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Bento Gonçalves – RS, 2012.

BRITO, Agnaldo. **O Legítimo Paraguai**. Folha de São Paulo. Maio/2013.

CÂNDIDO, Ana Clara. **Identificação das Práticas de Inovação Aberta nas Parcerias Estratégicas: Avaliação Realizada com Prestadores de Cloud Computing**. Universidade Nova de Lisboa, 2015.

CAMPAGNOLO, Edson Luiz. **A Sombra do Imposto**. FIEP-PR, Curitiba: 2010.

CANO, Wilson. **A Desindustrialização do Brasil**. Economia e Sociedade, V.21, Número Especial, Campinas-SP, 2013.

CARMONA Daniel. **Infraestrutura**. Anuário Exame 2014-2015, Revista Exame.

CARNEIRO, Carla Maria Bessa. **Estratégias Competitivas de Marketing: Quando o Mercado está em Guerra**. Universidade Federal Fluminense, 2009.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Custo Brasil: Muito Além dos Suspeitos Habituais**. Revista FAE, V.2, N2, Curitiba, Mai/Ago 1999.

CASTRO, Clarizza Aparecida Oliveira; *et al.* **A Gestão Estratégica de Custos como Diferencial Competitivo para Micro e Pequenas Empresas**. UNISEPE/FUR, 2014.

CHEN, Y.; ROGOFF, K. **Commodity Currencies**, Journal of International Economics, 60(1), 2003.

CHIOCHETTA, João Carlos. **Uma Modelagem para Implantação de um APL – Arranjo Produtivo Local – O Caso do Setor Metal Mecânico da Região Sudoeste do Estado do Paraná.** UTFPR, Ponta Grossa, 2005.

CHIOMENTO, Domingos Orestes. **A Importância do Planejamento Tributário.** Disponível em: www.administradores.com.br, acesso em 03/08/2016.

CIN-MT. **Guia do Investidos no Paraguai. Lei de Maquila.** Mato Grosso, 2015.

COSENTINO, Laércio. **O Brasil que Queremos.** Revista Exame. Edição 1074, Ano 48, N.18, Out/2014.

COSTA, Ana Carolina Ribeiro. **Burocracia e Comércio Exterior: Os Desafios à Exportação Sob a ótica das Micro e Pequenas Empresas Exportadoras do Rio Grande do Norte.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

COSTA, Sandra Bueno Cardoso da; GAMEIRO, Augusto Hauber. **Entendendo o Custo Brasil.** IFMA-ABAR, Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, 2005.

CREPALDI, Paola Guariso; *et al.* **Uma Análise Sobre as Importações em Relação ao Mercado Interno com Enfoque em Custos.** INESUL, 2014.

D'AGOSTO, Marcelo. **Queda do Custo de Capital no Impasse do Setor Elétrico.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/valor-investe/o-consultor-financeiro/2915744/queda-do-custo-de-capital-no-impasse-do-setor-eletrico>. Acesso em 29/02/2016.

DIEESE. **Comportamento das Tarifas de Energia Elétrica no Brasil.** Nota Técnica N.147, 2015.

DUARTE, Priscila Medina. **Vantagens Comparativas X Competitividade no Comércio Exterior Brasileiro: O Problema do Custo Brasil.** Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

ELIA, Juliana. **As Distâncias das Telecomunicações no Brasil.** IPEA, Ano 8, Ed. 65, 2013.

EVANS, Peter. **Autonomia e Parceria: Estados e Transformação Industrial.** UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

FARIAS, Leone. **Falta de Mão de Obra Ameaça Crescimento.** Disponível em: www.dgabc.com.br/Noticia/136037/falta-de-mao-de-obra-ameaca-crescimento. Acesso em 29/02/2016.

FAVERO, Luiz P. *et al.* **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FERRAZ, Leslie. **A Demora do Judiciário e o Custo Brasil.** Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado. Instituto Brasileiro de Direito Público, N.18, Jun-Ago 2009, Salvador-BA, 2009.

FERREIRA, Kamila Aparecida Petrunko; FERREIRA, Flávio Smania. **A Importância do Planejamento Tributário no Contexto Empresarial**. Revista Hórus, Vol5, N2, 2011.

FERREIRA, Paulo Afonso. **Carga Tributária – Um Nó para a Competitividade e Produtividade Brasileira**. Disponível em: <http://www.premiumbravo.com.br/carga-tributaria-um-no-para-a-competitividade-e-produtividade-brasileira/2015>, acesso em 24/02/2016.

FERRETTI, Renata Cardoso; FUNCHAL, Bruno. **O Efeito da Regulação Trabalhista e Tributária nos Investimentos no Brasil**. Revista Presbiteriana Mackenzie, V.12, N.4, São Paulo, Jul/Ago 2011.

FIEP-PR. **XX Sondagem Industrial: A Visão dos Líderes Industriais Paranaenses**. Curitiba-PR, 2015.

_____. **Panorama Industrial do Paraná 2015**. FIEP, Curitiba, 2016.

_____. **Cadastro das Indústrias 2015 - Paraná**. FIEP, Curitiba, 2016.

FIESP (São Paulo). **Ranking de Competitividade**. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/wp-content/uploads/2006/09/ic-2011.pdf>. Acesso em 22/02/2016.

FIRJAN. **Tarifa de Energia para Indústria Brasileira está 50% acima da Média Mundial**. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC30E85C950131B3B6A4069BE.htm> Acesso em 01/03/2016.

FLEURY, Paulo Fernando. **Terceirização Logística no Brasil**. Atlas, São Paulo: 2003.

FLORES, Edson Luiz. **Industrialização e Desenvolvimento do Sudoeste do Paraná**. UNIOESTE, Francisco Beltrão, 2009.

FORTES JÚNIOR, Paulo de Oliveira. **A Emergência de Arranjos Produtivos Locais (APLS) e o Padrão de Especialização da Indústria na Região de Pato Branco/Francisco Beltrão/Paraná: Uma Análise a Partir das Fases de Desenvolvimento Industrial do Paraná**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

FRESCA, Tania Maria. Análise da dinâmica da produção industrial no interior Paranaense. **In: Terra Plural: Estudos em Gestão do Território**. Ponta Grossa. v. 2., n. 2., 2008. p. 227-239.

GALLINA, Renato. **A Contribuição da Tecnologia Industrial Básica (TIB) no Processo de Formação e Acumulação das Capacidades Tecnológicas de Empresas do Setor Metal-Mecânico**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2014.

GANTOIS, Carlos Henrique. **Tecnologia, Inovação e Competitividade da Indústria Brasileira**. Jornal Tribuna da Bahia, 2014.

GARCIA, Simone da Silva; *et al.* **Maximização do Lucro: Através da Redução dos Custos.** Faculdade Integrada Três Lagoas, 2014.

GONÇALVES, Bruno Tadeu do Livramento; *et al.* **Estudo Sobre a Relação Entre Tipos de Estratégias Empresariais e Investimentos em Capital Intelectual.** Revista Jovens Pesquisadores – Mackenzie. Vol. 4, N 1, 2013.

GONÇALVES, Maurício Tadeu. **O Planejamento Tributário é Fundamental na Organização Empresarial.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-planejamento-tributario-e-fundamental-na-organizacao-empresarial/> Acesso em 03/08/2016.

GROLI, Dilvo. **Ineficiência da Infraestrutura e da Logística é Gargalo para o Agronegócio Paranaense.** Revista ACIFI, N.09, Foz do Iguaçu-PR, 2015.

GUALDA, Neio Lúcio Peres, et. al. **Identificação das Aglomerações Industriais no Estado do Paraná – Um estudo explanatório.** Revista Brasileira de Economia de Empresas, v. 6, p. 47-63, 2006.

GUANDALINI, Giuliano. **Infra-estrutura: É Preciso Vencer esta Guerra.** Revista Veja, Ed. 202, N.31, 2007.

HALFELD, Mauro. **Risco e Cautela nas Doses Certas,** USP, 2012.

IGLIORI, Danilo Camargo. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento.** Editora Iglú, São Paulo, 2001.

IPEA. **Portos Brasileiros: Diagnóstico, políticas e Perspectivas.** Série Eixos do Desenvolvimento Brasileiro. Comunicado IPEA N.48, Brasília, 2010.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para Estratégia: Como as Empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* Prosperaram no Novo Ambiente de Negócios.** RJ, Campus, 2000.

KASPCZAK, Márcia Cristina de Mello. **Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo Empírico no Segmento Metal-Mecânico.** UTFPR, Ponta Grossa-PR, 2008.

KELLER, Roberto Ranna; GARCIA, Nilson Marcos Dias. **A “Terceirização” da Produção na Indústria Curitibana do Vestuário: Alívio e Desespero.** Revista Pegada, Vol. 16, N. Especial, 2015.

KEMENY, Thomas; STORPER, Michael. **Is Specialization Good Regional Economic Development?** Regional Studies, 2014.

KRONMEYER, Oscar Rudy. **A Viabilização da Integração de Gestão de Projetos com a Estratégia Empresarial – A Solução *Balanced Scorecard*.** PMI RS Journal, N5, 2003.

LAFER, Celso. **Brasil: Dilemas e Desafios da Política Externa.** Estudos Avançados da Faculdade de Direito da USP, São Paulo: 2000.

LANDIM, Heloá Costa. **Impacto da Corrupção na Confiança Institucional: Como Características Individuais Ajudam a Moldar essa Relação?** Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

LEAL, Georla Cristina Souza de Gois; *et al.* **O Processo de Industrialização e seus Impactos no Meio Ambiente Urbano.** Qualit@s Revista Eletrônica, V7, N1, 2008.

LEANDRO, Wankes. **Projetos: Implementação de Estratégias Empresariais.** 3º Simpósio de Gerenciamento de Projetos, PMI-GO, 2007.

LIMA, G.A.N. de; *et al.* **Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PME's para Exportação:** ANPAD, Curitiba, 2004.

LIMA, José Raimundo Oliveira; SILVA, Joabe Márlus Lopes da. **A Eficiência da Política Monetária Brasileira como Instrumento Indicativo de Orientação Econômica no Período de 1994 a 2002.** Sitientibus, Feira de Santana, N.43, Jul/Dez 2010.

LIMA, Maurício Pimenta. **Custos Logísticos na Economia Brasileira.** Revista Tecnológica. Centro de Estudos Logísticos. UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.

LIMAO, N.; VENABLES, A. **Infrastructure, Geographical Disadvantage and Transport Costs.** The World Bank Economic Review, 2001.

LONGO, R.M.J.; WERGUEIRO, W. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do Setor Público: Características e Dificuldades para sua Implantação.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Vol.1, N1, 2003.

LOURAL, Cláudio de Almeida. **Um Panorama de Novas Tecnologias e seus Impactos na Indústria.** UNICAMP, 2014.

LOURES, Rodrigo da Rocha. **A Sombra do Imposto.** FIEP-PR, Curitiba: 2011.

LUSTOSA, César Augusto. **A Industrialização e o Desenvolvimento Local: Parque Industrial “Eduardo Dágios” em Pato Branco-PR,** Unioeste, Francisco Beltrão, 2010.

MAIA JUNIOR, Humberto. **Os Impostos já são Quase 40% do PIB e Seguem Aumentando.** Revista Exame, 2015.

MAMONA, Karla Santana. **Custo da Energia para a Indústria no Brasil é 11ª Mais Cara do Mundo.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/3200758/custo-energia-para-industria-brasil-11-mais-cara-mundo> Acesso em 01/032016.

MANCUSO, Wagner Pralon. **O Lobby da Indústria no Congresso Nacional: Empresariado e Política no Brasil Contemporâneo.** Revista de Ciências Sociais, Vol. 47, N.3, Rio de Janeiro, 2004.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. **Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento: Fatores-chave para Produtividade e Competitividade Empresarial.** XIII SIMPEP, Bauru – SP, 2006.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; CARVALHO, Paulo de Barros. **Guerra Fiscal: Reflexos Sobre a Concessão de Benefícios no Âmbito do ICMS**. Ed. Noeses, 2012, São Paulo.

MARTINS, Luiz Paulo. **Crescimento e Desenvolvimento Regional: O Setor de Processamento Mecânico da Madeira no Estado do Paraná no Período 1990-2000**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2004.

MEDEIROS NETO, João da Silva. **Impostos Cumulativos**. Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Artigos, Brasília – DF, Ago/2013.

MEIRA, Maria Luiza Bernardes Ayque de; ROTONDARO, Roberto. **A Integração de Fornecedores no Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria de Alimentos**. GEPROS, Ano 1, N2, 2006.

MELO, Carmem Ozana. **Índice Relativo de Desenvolvimento Econômico e Social dos Municípios da Região Sudoeste Paranaense**. Revista Análise Econômica, UFRGS, Ano 25, N.47, Set-2007.

MENDONÇA, Mário Jorge Cardoso de; *et al.* **Um Modelo Econométrico para Previsão de Impostos no Brasil**. V.17, N.2, 2013.

MESQUITA, Jane. **Só no Brasil: Impostos**. Revista Exame, Ed. 1074, Ano 48, N.18, Out/2014.

MESQUITA, Rosali Andreia Alves Batista; *et al.* **Processos de Formulação de Estratégias Empresariais: Uma Análise por Meio de Mapas Cognitivos**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.

MILANI, Carlos. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: Lições a Partir da Experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. Escola de Administração da UFBA, 2005.

MIGLIORINI, Sonia Mar dos Santos. **Indústria Paranaense: Formação, Transformação Econômica a Partir da Década de 1960 e Distribuição Espacial da Indústria no Início do Século XXI**. Revista Eletrônica Geografar, V1, N1, p. 62-80, Jul/Dez, 2006.

MIGLIORINI, Sonia Mar dos Santos; DINIZ FILHO, Luiz Lopes. **O Olhar dos Empresários do Ramo de Confecções da Região Sudoeste do Paraná Sobre as Fontes de Vantagens Competitivas Encontradas no Local para o Desenvolvimento do Setor**. RA´EGA, UFPR, Curitiba, 2012.

MINORU, Luis. **O (Alto) Custo das Telecomunicações no Brasil: Esse Problema tem Solução?** Disponível em: <http://www.telesintese.com.br/o-alto-custo-das-telecomunicacoes-no-brasil-esse-problema-tem-solucao/>, Acesso em 19/01/2016.

MOENSTED, M. **Strategic Networking in Small High Tech Firms**. International Entrepreneurship and Management Journal, Vol3, N1, 2007.

MÖLLER, Daniela. **Brasil, Um País de Todos? O Projeto Neodesenvolvimentalista e a Tônica dos Programas de Inserção Social na**

Agenda do Governo Federal (2003-2013). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MOREIRA, Assis. **Brasil tem a Maior Carga Tributária da América Latina.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3946654/brasil-tem-maior-carga-tributaria-da-america-latina-diz-ocde>, acesso em: 24/02/2016.

MURTA, Carlos Diniz. **O Crescimento da Carga Tributária como Elemento Redutor do Produto Interno Bruto.** COMPEDI, Manaus, 2013.

NORONHA, Eduardo; *et al.* **Custos do Trabalho, Direitos Sociais e Competitividade Industrial.** IPEA, Cap. 7, 2013.

OLIVEIRA, Dennison de. **A Cultura dos Assuntos Públicos: O Caso do “Custo Brasil”.** Revista de Sociologia e Política. Universidade Federal do Paraná, N.14, Curitiba, Jun-2000.

OLIVEIRA, João Batista de. **A Favor da Logística e Contra a Corrupção.** Revista ACIFI, N.09, Foz do Iguaçu-PR, 2015.

OLIVEIRA, Moisés de Sousa. **Diagnóstico para a Desindustrialização do Brasil: Doença Holandesa ou Custo Brasil?** Universidade Federal do Ceará-UFC, Fortaleza, 2014.

OLIVEIRA, Patrícia de; *et al.* **Estratégias Empresariais.** Revista Conexão, 2010.

OREIRO, José Luiz; *et al.* **Porque o Custo de Capital no Brasil é Tão Alto?** UFPR, Curitiba-PR, 2007.

OREIRO, José Luiz; PAULA, Luiz Fernando de. **A Escolha de Sofia: Entre a Desindustrialização e o Fim do Estado do Bem-Estar?** Disponível em: <https://jlcereiro.wordpress.com/2011/06/16/a-escolha-de-sofia-entre-a-desindustrializacao-e-o-fim-do-estado-do-bem-estar/> Acesso em 01/03/2016.

OZMAN, M. **Inter-Firm Networks and Innovation: A Survey of Literature.** Economic of Innovation and New Technology, N18, 2009.

PALHOÇA, Luiz. **Custo Brasil.** Disponível em: http://www.she.com.br/secoes/ver.asp?id_mat=12&id_secao_mat=29-1&id=29, acesso em 22/02/2016.

PARDO, Paulo. Os Impactos Sociais e Ambientais da Industrialização: Um estudo de caso no Município de Sabáudia – Paraná. Universidade Estadual de Londrina – UEL, Londrina, 2013

PASTORE, José. **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva.** LTR, São Paulo: 1996.

PAZ, Ezequiel Martins. **A Corrupção no Brasil Atual Conforme a Percepção de Empresários Brasileiros.** Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2014.

PEREIRA, L. A. G.; LESSA, S. N. **Processo de planejamento e desenvolvimento da logística de transportes.** In: Revista Mercator, Fortaleza, v. 10, n. 22, p. 37-56, 2013.

PEREIRA, Niomar. **Sudoeste é Última do Estado em Atração de Investimentos Privados**. Jornal de Beltrão. Francisco Beltrão-PR, 2015.

PIERRE, G.; SCARPETTA, S. **Employment regulations through the eyes of employers. Do they matter and how do firms respond to them?** World Bank Policy Research Paper n. 3463. 2005.

PIMENTEL, Izabella Arruda. **A Corrupção no Brasil e a Atuação do Ministério Público**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2014.

PORTER, Michael. **Como as Forças Competitivas Moldam as Estratégias**. Harvard Business Review, 1979.

_____. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York. Free Press, 1980.

RAMOS, Rogério de Carvalho; *et al.* **A Movimentação de Contêineres nos Portos Brasileiros**. CONINFRA – 4º Congresso de Infraestrutura de Transporte. Ago/2010. São Paulo-SP.

RAYMUNDO, Ricardo Viduedo; *et al.* **Abordagens da Estratégia Competitiva e Formulação de Estratégias Empresariais**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, FACAMP, São Paulo, 2013.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Estratégia Empresarial – Uma Abordagem Empreendedora**. São Paulo, Atlas, 2007.

REIS, Lucas de Moura. **Determinantes da Apreciação da Taxa de Câmbio Real Brasileira nos Anos 2000**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

RESENDE, Paulo; SOUSA, Paulo Renato de. **Custos Logísticos no Brasil 2014**. Fundação Dom Cabral, Nova Lima-MG: 2014.

RIBEIRO, Isolda Lins. **Patrimonialismo e Personalismo: A Gênese das Práticas de Corrupção no Brasil**. XIX CONPEDI, Fortaleza-CE, 2010.

RICCIARDI, Alex. **O Enigma do Alto Preço da Energia**. Revista O Setor Elétrico, Ed. 80, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Flávio. **O Brasil que Queremos**. Revista Exame. Edição 1074, Ano 48, N.18, Out/2014.

RODRIGUES, Marcos Aurélio, *et. al.* A distribuição da indústria de transformação no Paraná no período de 2002 a 2007: uma análise espacial. **In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, 7, São Paulo: 2009. p. 01-17.

RODRIGUES, Tábata; OLIVEIRA, Omar Leal de. **O Impacto dos Encargos Sociais e Trabalhistas no Resultado da Empresa Joscil Equipamentos para Cereais LTDA.** Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, 2014.

RODRÍGUES-POSE, Andrés; CRESCENZI, Riccardo. **Mountains in a Flat World: Why Proximity Still Matters for the Location of Economic Activity.** Cambridge Journal of Regions, Economic and Society, V.1, N.3, 2008.

MENIN, Rubens. **Burocracia é uma das Maiores Vilãs da Economia.** Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/burocracia-e-uma-das-maiores-vilas-da-economia/> Acesso em 29/02/2016.

SALUM, Fabian Ariel; MARQUES, Maria Raquel Grassi Ferreira. **Coletânea de Artigos: Parceria para o Crescimento Sustentável – PCS.** Fundação Dom Cabral, 2013.

SCHLEMPER, Alexandre Luiz. **Possibilidades e Limites de Atuação nos Arranjos Produtivos Locais da Região Sudoeste do Paraná,** UTFPR, Pato Branco, 2013.

SCOTT, Allen J. **Geography and Economy: Three Lectures.** Oxford University Press, 2006.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf, acesso em 19/01/2016.

SIEGLER, Janaína. **Sua Empresa é Madura?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/sua-empresa-e-madura/60747/> 2012. Acesso em 09/10/2016.

SILVA, Danilo Tavares da. **Política Industrial e Desenvolvimento Regional: O Fomento Estatal dos Arranjos Produtivos Locais.** Faculdade de Direito de São Paulo, São Paulo, 2010.

SILVA, Diego Moreira Amorim; ALVARELLOS, Rodolfo Pinheiro. **Exportação nas Micro e Pequenas Empresas Capixabas: O Caso Projeto 1ª Exportação no Espírito Santo.** Faculdade Estácio de Sá, 2008.

SILVA, Lara Lúcia; *et al.* **O Retorno de Investimento em Treinamento como Vantagem Competitiva: Caso Funarbe.** Revista Interdisciplinar Científica, Blumenau, V6, N3, 2014.

SILVA, Luan Carlos Santos; *et al.* **Gestão da Qualidade do Produto no Processo de Produção Industrial: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas.** Revista de Engenharia e Tecnologia. V4, N1, 2013.

SILVA, Luiz Henrique Barbosa da. **Efeito do Custo Brasil nas Telecomunicações.** Revista Telcomp, Ano IV, N.50, 2011.

SILVA, Paulo Romualdo da; *et al.* **A Importância da Qualidade dos Produtos para Manter a Competitividade das Organizações.** Revista Científica Eletrônica de Administração. Ano VI, N10, 2006.

SLAVOV, Tiago Nascimento Borges. **Gestão Estratégica de Custos: Uma Contribuição para a Construção de sua Estrutura Conceitual**. Universidade de São Paulo, 2013.

SNELL, S.A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2ª Ed. Atlas, SP, 2009.

SOUSA, Mirela. **Importação: A Alternativa para a Competitividade**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/importacao-a-alternativa-para-a-competitividade/56576/> Acesso em 02/08/2016.

SOUZA, André Portela; *et al.* **Custo do Trabalho no Brasil: Proposta de uma Nova Metodologia de Mensuração**. FGV – Centro de Microeconomia Aplicada, 2012.

SOUZA, Karine Campana de. **Planejamento Tributário e sua Importância para a Economia da Empresa: Estudo de Caso de um Comércio Varejista de Combustíveis no Município de Peruíbe (SP)**, 2014.

SOUZA, Luciane Regina Braçaroto de; PAVÃO, Ana Celi. **A Necessidade do Planejamento Tributário Visando a Redução dos Custos nas Organizações**. INESUL, 2012.

SOUZA, Reginaldo da Silva; *et al.* **Os Desafios para as operações de importação no Brasil: um estudo de caso de uma empresa importadora da Região Sul de Minas Gerais**, XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

STORPER, Michael; VENABLES, Anthony. **Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy**, Journal of Economic Geograpy. V.4, N.4, 2004.

SUZUKI JÚNIOR, Júlio Takeshi. **As Características do Crescimento Industrial Paranaense**. Nota Técnica Iparde N.5, Curitiba: 2010.

TECHINBRAZIL. **Impostos Sobre Telecomunicações no Brasil**. Disponível em: <https://techinbrazil.com.br/impuestos-sobre-telecomunicacoes-no-brasil>, Acesso em 19/01/2016.

TEIXEIRA, Fernando. **A Logística Brasileira está de Cabeça para Baixo**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/entrevistas/20130405/logistica-brasileira-esta-cabeça-para-baixo/148097.shtml>. Acesso em 29/02/2016.

TOSCANO, Rafael Scheneztzki. **A Relevância do Planejamento Tributário em Empresas Prestadoras de Serviço**. VFRGS, 2010.

TREGENNA, F. **Characterizing Deindustrialization: Na Analysis of Changes in Manufacturing employment and output internationally**. Cambridge Journal of Economics, V.33, 2009.

TROSTER, Roberto Luis. **Spread Bancário no Brasil**. FEBRABAN, 2013.

TSCHÁ, Elizabeth Regina; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. **Estudo das Estratégias de Exportação no Setor Agroindustrial de Aguardente: O Caso Pitú Ltda**. XLIII Congresso da Sober, Ribeirão Preto-SP, 2005.

TUOTO, Marco Aurélio Monteiro. **Os Investimentos Estrangeiros Diretos no Brasil – Um Estudo de Caso do Setor Florestal**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

VALANDRO, Ademir Antônio; KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados com Balanced Scorecard e Gerência por projetos**. MBC, 2004.

VANHAVERBEKE, W.; *et al.* **Open Innovation in SMEs: How can Small Companies and Start-ups Benefit from Open Innovation Strategies?** Research Report, 2012.

VERRUCK, Fábio. **Processo de Internacionalização das Empresas: Um Estudo Multicaso nas Cinco Maiores Empresas da Serra Gaúcha**. Universidade de Caxias do Sul – RS, 2009.

VETTORAZZO, Lucas. **Os Portos Brasileiros São Um Desastre**. Revista Exame, Ed. 1001, Jan2013.

VIEIRA, Edson Trajano. **Industrialização e Políticas de Desenvolvimento Regional: O Vale do Paraíba Paulista na Segunda Metade do Século XX**. Universidade de São Paulo, 2009.

VIEIRA, Hudson Marco da Silva. **A Importância do Planejamento Tributário na Importação de Mercadorias**. UFSC, Florianópolis, 2009.

WANKE, Peter; FLEURY, Paulo Fernando. **Transporte de cargas no Brasil: Estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos**. IPEA, Brasília, 2006.

WERNKE, R. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Prática**. Atlas, São Paulo, 2004.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria Química: Podemos Viver sem Ela?** Revista Ciência Hoje, Vol. 47, São Paulo: 2011.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1) Qual o ramo de atividade da empresa?

- | | |
|--|--|
| ☐ Indústria Moveleira | ☐ Indústria Metalúrgica |
| ☐ Indústria de Confecções | ☐ Indústria Alimentícia |
| ☐ Indústria Madeireira | ☐ Indústria da Construção Civil |
| ☐ Outro: _____ | |

2) Há quantos anos a empresa existe? _____

3) Qual o faturamento anual da empresa? _____

4) Em relação à Receita Líquida quanto representou os gastos da empresa em 2015 nos itens abaixo?

4.1 – Impostos sobre as Vendas:	_____	%
4.2 – Encargos Trabalhistas:	_____	%
4.3 – Custo de Transporte:	_____	%
4.4 – Energia Elétrica:	_____	%
4.5 – Telefone:	_____	%
4.6 – Juros:	_____	%
4.7 – Burocracia:	_____	%
4.8 – Corrupção:	_____	%
4.9 – Instabilidade da moeda:	_____	%

5) Relacione, conforme sua opinião, o grau de importância dos fatores abaixo na formação do Custo Brasil (Fatores que dificultam a relação de negócios no Brasil) sendo 1 para o mais expressivo e 9 para o que menos impacta no Custo Brasil:

- ☐ Logística e infraestrutura brasileira
- ☐ Carga Tributária brasileira
- ☐ Encargos e Leis Trabalhistas no Brasil
- ☐ Energia Elétrica
- ☐ Telecomunicações
- ☐ Juros (custo de capital)
- ☐ Burocracia
- ☐ Corrupção
- ☐ Instabilidade da moeda

6) Qual foi a Margem Líquida (rentabilidade) da empresa em 2015? _____ %

7) Atribua pontuação de 1 a 10 para o uso das estratégias abaixo com intuito de sua empresa manter-se competitiva no mercado. Assinale com X a pontuação desejada, sendo que 1 significa que a empresa não utiliza essa estratégia e 10 significa que a empresa utiliza plenamente a estratégia.

ESTRATÉGIA	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.1 - Planejamento Estratégico (P.E.) A empresa utiliza o Planejamento Estratégico como uma estratégia para manter a competitividade no mercado?										

Caso realize o P.E., responda as questões abaixo:

- a) Quem participa da elaboração do P.E.?
☐ Direção ☐ Direção + Gerência ☐ Direção + Gerência + Supervisão/Líderes de Setor ☐ Toda a Empresa ☐ Realizado por Terceiros
- b) Qual a periodicidade de elaboração do P.E.? ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Bianual
☐ Outra:
- c) Ocorre revisão do P.E. no decorrer de sua execução? ☐ Sim ☐ Não
- d) Assinale as ferramentas que utiliza para auxiliar na execução, acompanhamento e avaliação do P.E.:
☐ Balanced Scorecard ☐ Orçamento ☐ Gerenciamento de Projetos
☐ Análise de Balanço ☐ Análise SWOT ou FOFA ☐ Fluxo de Caixa
☐ Outros:

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2 Capital Intelectual (humano e estrutural) A empresa investe em seus funcionários, pois acredita ser uma estratégia que a torna mais competitiva?										

- a) Em relação aos investimentos em capital intelectual humano, assinale as atividades/ações que a empresa realiza:
☐ Treinamento e qualificação dos funcionários ☐ Qualidade de vida
☐ Motivação e satisfação dos funcionários ☐ Diminuição da rotatividade
☐ Avaliação de Desempenho ☐ Melhoria do clima organizacional
☐ Outras:
- b) Em relação aos investimentos em capital intelectual estrutural, assinale as atividades/ações que a empresa realiza:
☐ Desenvolvimento da marca ☐ Software / Sistema de Informação
☐ Registro de patentes ☐ Outros:

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3 Marketing Ocorre investimentos em marketing, tornando a empresa e produtos conhecidos e competitivos?										

- a) Em relação aos investimentos em marketing, assinale as atividades / ações que a empresa realiza:
- () Conhecimento das necessidades dos consumidores/clientes
 () Pesquisa de mercado () Análise do preço praticado () Pós Venda
 () Desenvolvimento de novos produtos () Produtos inovadores
 () Definição do público alvo () Foco no atendimento ao cliente
 () Divulgação da marca () Marketing arrojado () Marketing interno
 () Outras:
- b) Terceiriza os serviços de marketing?
- () Sim () Não () Em partes
- c) Possui pessoal interno responsável pelo marketing da sua empresa?
- () Sim () Não

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4 Tecnologia / Inovação A empresa busca inovar através da adoção de tecnologias?										

- a) Em relação aos investimentos em tecnologia / inovação, assinale as atividades / ações que a empresa realiza:
- () Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos
 () Incentivo à ideias internas () Máquinas modernas
 () Aumento da produtividade () Melhoria contínua dos processos
 () Outros:
- b) As máquinas da empresa são:
- () Nacionais () Importadas () Mistas

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.5 Qualidade A empresa preocupa-se com a qualidade de seus produtos e processos?										

- a) Assinale quais sistemas de gestão da qualidade a empresa utiliza:
- () ISO () Qualidade Total () Não utiliza
 () Outra:
- b) Marque quais ferramentas sua empresa utiliza para auxiliar na gestão da qualidade:
- () 5's () CEP – Controle Estatístico de Processo () PDCA
 () 5W's e 2H's () Nenhuma Outras:
- c) A qualidade dos produtos da sua empresa vem aumentando nos últimos anos?
- () Sim () Não

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.6 Importação A empresa realiza importações para se manter competitiva no mercado?										

Caso realize importações responda as questões abaixo:

- a) Quais os motivos para a realização de importações?
☐ Custos mais baixos ☐ Tecnologia ☐ Qualidade
☐ Incentivos Fiscais ☐ Fabricação mais acelerada
☐ Outros:
- b) Busca auxílio de quem para a realização das importações?
☐ Contabilidade ☐ Despachantes aduaneiros
☐ Agentes de relacionamento com o exterior ☐ Ninguém
☐ Outros:
- c) Assinale quais benefícios fiscais para importação sua empresa utiliza:
☐ Drawback ☐ Diferimento/Dispensa/Suspensão de ICMS
☐ Crédito Presumido de ICMS ☐ Nenhum
☐ Outros:
- d) Quais bens são importados?
☐ Máquinas e equipamentos ☐ Matéria-prima ☐ Embalagem
☐ Outros:
- e) As importações chegam conforme o pedido? ☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.7 Redução de Custos A empresa busca reduzir custos para poder oferecer produtos mais acessíveis no mercado?										

- a) Sua empresa possui Contabilidade de Custos? ☐ Sim ☐ Não
- b) Sua empresa vem conseguindo reduzir seus custos? ☐ Sim ☐ Não
- c) Qual método de custeio é utilizado?
☐ Custo Padrão ☐ Custeio ABC ☐ RKW ☐ UEPs
☐ Centro de Custos (departamentalização) ☐ Custo Médio
☐ Outro:
- d) Utiliza-se de quais ferramentas para auxiliar na redução de custos?
☐ Just in time ☐ Kanban ☐ ISO 9000 ☐ Kaizen
☐ Nenhum ☐ Outro:
- e) Quais focos de redução de custos adotados por sua empresa?
☐ Redução do quadro de funcionários ☐ Redução do custo do material
☐ Substituição de matéria-prima ☐ Redefinição do Leiaute
☐ Tomada de tempos na produção ☐ Modernização das máquinas
☐ Outros:

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.8 Exportações A empresa expande os negócios internacionalmente através de exportações?										

Caso exporte responder as questões abaixo:

- a) Exporta para quais países?
- b) Percentual de exportação na Receita Total da empresa:
- c) Qual a ligação da empresa com o comércio exterior?
☐ Exportação Direta ☐ Exportação Indireta ☐ Franquias
☐ Joint Venture ☐ Subsidiária no Exterior ☐ Outra:
- d) Utiliza-se de benefícios fiscais na exportação?
☐ Drawback ☐ Reintegra ☐ Ex-tarifário ☐ Nenhum
☐ Outro:

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.9 Planejamento Tributário É realizado um planejamento tributário como forma de obter economia na empresa?										

- a) Qual regime tributário da empresa?
☐ Simples ☐ Lucro Presumido ☐ Lucro Real ☐ Lucro Arbitrado
- b) A contabilidade da empresa é: ☐ Própria ☐ Terceiros
- c) A empresa realiza trabalhos de recuperação de impostos? ☐ Sim ☐ Não

ESTRATÉGIAS	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.10 Parcerias / Terceirização A empresa busca parcerias ou terceirização como forma de unir forças para ser mais competitiva?										

Caso sua empresa realize parcerias/terceirizações, responda as questões abaixo:

- a) Tipos de parcerias:
☐ Clientes ☐ Fornecedores ☐ Concorrentes ☐ Universidades
☐ Outras:
- b) Sua empresa pertence a:
☐ Rede de Colaboração ☐ APL ☐ Associação
☐ Outra:
- c) Terceiriza alguma atividade produtiva? ☐ Sim ☐ Não
- d) Realiza contratação de consultorias? ☐ Sim ☐ Não

8) Em relação à competitividade, como está sua empresa? Sendo que 1 demonstra que vem perdendo competitividade e 10 que vem ganhando competitividade.

COMPETITIVIDADE	PONTUAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Em relação à competitividade nacional										
Em relação à competitividade internacional										

9) Quantos % você acredita que a empresa teria a mais de funcionários se não existisse o Custo Brasil? _____ %

10) Quantos % você acredita que a empresa aumentaria sua produção caso não existisse o Custo Brasil? _____ %

11) Quantos % você acredita que a empresa diminuiria seus custos se não existisse o Custo Brasil? _____ %