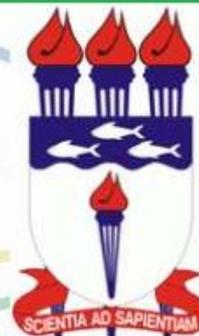




PROFNIT

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual
e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal de Alagoas



LUIZ GUSTAVO MONTEIRO CAMILO DOS SANTOS

**CRIAÇÃO, GESTÃO E VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: UM ESTUDO DE
CASO DA MARCA AÇÚCAR CRISTAL CAETÉ.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
Instituto de Química e Biotecnologia
Campus A. C. Simões
Tabuleiro dos Martins
57072-970 - Maceió – AL
www.profnit.org.br

LUIZ GUSTAVO MONTEIRO CAMILO DOS SANTOS

**CRIAÇÃO, GESTÃO E VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: UM ESTUDO DE
CASO DA MARCA AÇÚCAR CRISTAL CAETÉ.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita
Coorientadora: Profa. Dra. Tatiane Luciano Balliano

MACEIÓ

2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S237c Santos, Luiz Gustavo Monteiro Camilo dos.

Criação, gestão e valoração de ativos intangíveis: um estudo de caso da marca açúcar cristal Caeté / Luiz Gustavo Monteiro Camilo dos Santos. – 2019.
122 f.: il., grafs., tabs. color.

Orientadora: Luciana Peixoto Santa Rita.

Coorientadora: Tatiane Luciano Balliano.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Química e Biotecnologia. Maceió, 2019.

Bibliografia: f. 98-103.

Apêndices: f. 104-117.

Anexos: f. 118-122.

1. Ativos intangíveis. 2. Marca de produtos. 3. Açúcar cristal Caeté. 4. Setor sucroenergético. I. Título.

CDU: 657.421.3



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

INSTITUTO DE QUÍMICA E BIOTECNOLOGIA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**



BR 104 Km14, Campus A. C. Simões
Cidade Universitária, Tabuleiro dos Martins
57072-970, Maceió-AL, Brasil
Fone (82) 3214-1144
Email: profnit.ufal@gmail.com

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUIZ GUSTAVO MONTEIRO CAMILO DOS SANTOS

**CRIAÇÃO, GESTÃO E VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: UM
ESTUDO DE CASO DA MARCA AÇÚCAR CRISTAL CAETÉ**

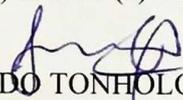
Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Dissertação aprovada em 21 de novembro de 2019.

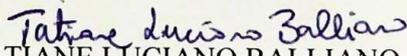
COMISSÃO JULGADORA:


Dr. LUIZ CARLOS MARQUES DOS ANJOS, UFPE

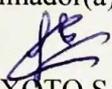
Examinador(a) Externo(a) à Instituição


Dr. JOSEALDO TONHOLO, UFAL

Examinador(a) Interno(a)


Dr. TATIANE LUCIANO BALLIANO, UFAL

Examinador(a) Interno(a)


Dr. LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA, UFAL

Presidente

Dedico o presente trabalho ao meu maior alicerce Edgar Porfírio, *in memoriam*, pela estima, apoio e por me mostrar a maior riqueza de um homem: educação, caráter e honestidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque dele e por ele, para ele são todas as coisas, a ele a glória, pra sempre, Amém!

As minhas mães Valdelúcia Monteiro e Vandarcy Monteiro, por toda educação, apoio e amor.

Ao meu pai Tito Juliano por toda batalha e amor.

Aos meus sobrinhos e afilhados Luiz Arthur, Ana Laura e Nícolas.

Ao meu companheiro Luiz Araújo.

As professoras Luciana Santa Rita e Tatiane Balliano, por toda presteza e orientação neste trabalho.

A todos os mestres do PROFNIT, em nome do Prof. Josealdo Tonholo e Silvia Uchoa.

A Coordenação do NIT/IFAL nas pessoas de Danielle Clara e Eunice Palmeira.

Aos meus colegas de turma do PROFNIT, em especial Cerize Ferrari.

A todos os meus amigos, Eiouá, Ilanne Priscila, Luiza Oliveira, Priscila Souza, Nathália, Maria Kele e Val Ferreira.

As minhas companheiras de graduação Michelle Oliveira e Thaline Gomes.

Fazer o bem, sem olhar a quem...

Jesus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modalidades de direitos de propriedade intelectual	21
Figura 2 – Subgrupos do CPC 04 – Ativo Intangível	26
Figura 3 – Etapas do <i>Brand Equity</i>	38
Figura 4 – Cinco modos para reposicionar <i>commodities</i>	39
Figura 5 – Etapas do processo de valoração	42
Figura 6 – Um modelo geral para valoração de marca	48
Figura 7 – Marca Açúcar Cristal Caeté conforme o protocolo de registro	60
Figura 8 – Marca Açúcar Cristal Caeté conforme embalagem comercializada	60
Figura 9 – Evolução gráfica da Marca Açúcar União	63
Figura 10 – Evolução gráfica da Marca Apple	63
Figura 11 – Área ocupada por cana-de-açúcar em Alagoas	66
Figura 12 – <i>Roadmap: Construção de valor de uma marca</i>	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de tonelada de cana moída por safra em Alagoas	67
Gráfico 2 – Percentual de Faturamento por produto	69
Gráfico 3 – Localidade das unidades fabris em funcionamento Safra 18/2019	76
Gráfico 4 – Indústrias que pertencem ao mesmo grupo econômico na safra 18/2019	77
Gráfico 5 – Comparativo de indústrias em operação com e sem registro de marcas	77
Gráfico 6 – Resultado de opinião referente a primeira marca de açúcar cristal na mente dos entrevistados	79
Gráfico 7 – Resultado do açúcar mais consumido pelos entrevistados	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de marca pela natureza	23
Quadro 2 – Leis, Tratados e Convenções aplicados a Marca	26
Quadro 3 – Documentação Necessária para o pedido de registro de marca	30
Quadro 4 – Diferenças entre ativos tangíveis e intangíveis	33
Quadro 5 - Proposta de classificação dos ativos intangíveis	34
Quadro 6 – Elementos de gestão de ativos intangíveis	36
Quadro 7 - Passos na execução de uma análise de fluxo de caixa descontado	44
Quadro 8 – Níveis de valoração de marcas	47
Quadro 9 – <i>Ranking</i> das marcas mais valiosas do Brasil	49
Quadro 10 – <i>Ranking</i> das marcas mais valiosas no Mundo	50
Quadro 11 – Comparativo de produção entre safras 2016/17 e 2017/18	61
Quadro 12 – Produção de açúcar e álcool, por espécie, e de melaço, segundo as unidades produtoras e localização, no Estado de Alagoas - safra 2017/18	64
Quadro 13 – Produção de açúcar da Usina Caeté (em toneladas)	67
Quadro 14 – Produção de açúcar da C.A. Santo Antônio (em toneladas)	70
Quadro 15 – Saldo de Adiantamento de Clientes (em milhares de reais)	70
Quadro 16 – Composição do Saldo de Adiantamento de Clientes (em milhares de reais)	71
Quadro 17 – Composição do Saldo Ativos Intangíveis (em milhares de reais)	72
Quadro 18 – Composição do Ativo Intangível da Usina Caeté S.A. (em milhares de reais)	72
Quadro 19 – <i>Benchmarking</i> dos Saldos Ativos Intangíveis Usina Caeté e Camil Alimentos (em milhares de reais)	73
Quadro 20 – Prospecção de Marcas com base no INPI	75
Quadro 21 – Mix de <i>marketing</i> (4Ps)	86
Quadro 22 – Oito formas de comunicação	92

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE

CPC – COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS

CUP – CONVENÇÃO DA UNIÃO DE PARIS

IASB – INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD

INPI – INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

NBC – NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

OMPI – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEPLAG-AL – SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E PATRIMÔNIO DE ALAGOAS

SINDAÇÚCAR-AL – SINDICATO DA INDÚSTRIA DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL NO ESTADO DE ALAGOAS

UNICA – UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR

USPTO – UNITED STATES PATENT OFFICE

NBC – NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

NCL – NORWEGIAN CRUISE LINE

VHP – VERY HIGH POLARIZATION

WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION

RESUMO

A marca como uma linguagem gráfica de produto ou serviço é um ativo intangível valioso ao agregar qualidade, compromisso e fidelidade ao produto. O objetivo geral deste estudo de caso é desenvolver uma análise acerca da gestão de ativos intangíveis, especificamente da marca do Açúcar Cristal Caeté pela Usina Caeté S.A. Almeja-se, especificamente, evidenciar marcas como capital monetário das agroindústrias de Alagoas, realizar uma análise contábil dos ativos intangíveis, evidenciar aspectos da gestão de ativos intangíveis, prospectar marcas de açúcar cristal de destaque no setor sucroenergético brasileiro e apresentar um mapeamento de gerenciamento de marcas *commodities*. A metodologia de pesquisa escolhida para responder à questão problema, foi uma pesquisa bibliográfica e exploratória, que por meio da análise de boletins técnicos, aplicação de índices nas demonstrações financeiras coletadas e entrevista não estruturada possibilitou o resultado deste estudo. A prospecção marcas de açúcar cristal foi através de consulta no banco de dados do INPI, e por fim, o *roadmap* foi construído a partir da reunião de diversas bibliografia a respeito do assunto. A partir dos dados analisados, foi verificado que, a Usina Caeté S.A. não possui gestão de marcas, visto a subvalorização deste ativo intangível nas demonstrações financeiras. Ademais, a produção de açúcar e álcool durante décadas foi direcionada para o mercado externo devido à antiga legislação tributária alagoana, impulsionada ainda, pelos incentivos federais na comercialização de produtos sob forma de *commodity*. A partir da nova regulamentação do ICMS do estado de Alagoas o mercado interno se torna mais atrativo e competitivo nas estratégias de vendas para o setor sucroenergético. Para tanto, a marca Açúcar Cristal Caeté necessita de implementar estratégias de *branding* de marcas visto a necessidade de reposicionamento de marca e valoração de ativos intangíveis diante do mercado emergente e competitivo.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis. Marca. Setor Sucroenergético.

ABSTRACT

Branding as a graphic product or service language is a valuable intangible asset in adding quality, commitment and product loyalty. The general objective of this case study is to develop an analysis about the management of intangible assets, specifically the Sugar Crystal Caeté brand by Usina Caeté SA. It is specifically aimed to highlight brands such as monetary capital of Alagoas agribusinesses, perform an accounting analysis of intangible assets, highlight aspects of intangible asset management, prospect prominent crystal sugar brands in the Brazilian sugar-energy sector and present a mapping of commodity brand management. The research methodology chosen to answer the problem question was a bibliographic and exploratory research, which through the analysis of technical bulletins, application of indexes in the financial statements collected and unstructured interview enabled the result of this study. The prospecting sugar crystal brands was through consultation in the database of INPI, and finally, the roadmap was built from the gathering of various bibliography on the subject. From the data analyzed, it was found that Usina Caeté S.A. does not have brand management, given the undervaluation of this intangible asset in the financial statements. In addition, sugar and alcohol production for decades was directed to the foreign market due to the old Alagoas tax legislation, further boosted by federal incentives in the commercialization of commodity products. Based on the new ICMS regulation in the state of Alagoas, the domestic market becomes more attractive and competitive in sales strategies for the sugarcane industry. To this end, the Sugar Crystal Caeté brand needs to implement brand-branding strategies given the need for brand repositioning and valuation of intangible assets in the emerging and competitive market.

Keywords: Intangible Assets. Brand. Sugar & Energy Sector.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Contextualização.....	14
1.2. Problema de pesquisa.....	17
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo Geral.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificativa.....	18
1.5. Estrutura do estudo.....	19
2. BASE CONCEITUAL.....	20
2.1. Marcas.....	20
2.1.1. Breve Histórico.....	22
2.1.2. Tipos de naturezas de marca;.....	22
2.1.3. Tipos de Marcas.....	23
2.1.4. Normas e Legislações.....	25
2.1.5. Leis, Tratados e convenções aplicados a Marca;.....	27
2.1.6. Condições de Registrabilidade;.....	28
2.1.7. Organismos Reguladores.....	30
2.1.7.1. Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.....	30
2.1.7.2. <i>World Intellectual Property Organization</i> – WIPO.....	31
2.1.7.3. <i>United States Patent Office</i> – USPTO.....	32
2.2. Ativos intangíveis.....	32
2.3. Gestão de ativos intangíveis.....	35
2.3.1. Posicionamento e Reposicionamento de Marca.....	36
2.3.2. Relação Marca e Produto.....	40
2.4. Valoração de ativos intangíveis.....	41
2.4.1. Métodos de Valoração de Ativos Intangíveis;.....	42
2.4.1.1. Valoração por custo (Contábil);.....	43
2.4.1.2. Fluxo de Caixa Descontado;.....	43
2.4.1.3. Modelo de Precificação de Ativos Financeiros;.....	44
2.4.1.4. Comparação com Produtos no Mercado (Múltiplos);.....	44
2.4.1.5. Custos Alternativos;.....	44

2.4.1.6. Regras do 25%;	45
2.4.1.7. Opções Reais;	45
2.4.1.8. Política Única Fixa para todos os indivíduos;	45
2.4.2. Valoração de marcas	46
2.4.3. Valores das marcas no Brasil e no mundo	48
2.5. Roadmap.....	50
3. METODOLOGIA	52
3.1. Tipo de pesquisa.....	52
3.2. Universo e amostra	Erro! Indicador não definido.
3.3. Análise de dados.....	55
3.4. Limitações da pesquisa	58
4. ANÁLISE DE DADOS.....	59
4.1. O Setor Sucroenergético de Alagoas	65
4.2. Marca Açúcar Cristal Caeté e sua Gestão.....	59
4.3. Prospecção das marcas de açúcar cristal	74
4.4. Roadmap: Construção de valor de uma marca	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICES	104
ANEXOS	118

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O setor sucroenergético, área da agroindústria, é um dos pilares da economia brasileira responsável pela produção de açúcar e álcool, principais derivados do cultivo da cana-de-açúcar (FAVA NEZES; GERARDI; KALAKI e GALI, 2017). O Brasil é o segundo maior produtor e exportador de açúcar no mundo, que além de atender o mercado externo, o açúcar ao passar pelo processo de refinação é comercializado no mercado nacional como açúcar refinado ou cristalizado (FAO, 2019).

O açúcar cristal é um carboidrato cristalizado, geralmente encontrado em forma de sacarose, frutose e lactose extraída mais comumente da cana-de-açúcar; é um produto comestível e conhecido pelo seu sabor adocicado (ORMOND, 2006). O açúcar é um dos produtos comercializado sob a forma de *commodity*, por possuir características uniformes, que independente dos aspectos produtivos e/ou de sua origem não há diferenciação do produto final (MATIAS; SILVA; VIEIRA, 2005). As *commodities* são produtos relevantes para economia brasileira por agregar valor comercial e estratégico representativo e por suas oscilações influenciar em determinados setores econômicos (CONSELHO AGRO, 2018).

Segundo o Sindicato da Indústria do Açúcar e do Álcool no Estado de Alagoas – SINDAÇÚCAR-AL, tradicionalmente a economia alagoana concentra sua geração de renda na agroindústria, marcada pela monocultura da cana-de-açúcar desde a década de 1890 com a abertura da primeira agroindústria em Alagoas.

A cana-de-açúcar descreve a formação econômica do estado de Alagoas, um dos maiores produtores de açúcar e álcool da Região Norte-Nordeste. Porém, contata-se uma ruptura no sistema de geração de renda alagoano, de acordo com o último levantamento do PIB Alagoano de 2017 apresentado pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas – SEPLAG-AL a partir de novos segmentos da agricultura e aquecimento do setor de serviços, com destaque para o comércio e o turismo.

A propriedade intelectual decorrente do processo de criação a partir do intelecto humano impulsiona a economia, por meio da transferência de tecnologia aos meios de produção ao agregar inovação advindas das patentes e das marcas, que estimulam a concorrência de mercado e, inevitavelmente, o processo criativo ao desenvolver ferramentas para a transformação industrial e práticas de pesquisas e desenvolvimento de ativos intangíveis (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

Os ativos intangíveis são direitos que compõe o ativo não circulante de uma instituição, é neste subgrupo contábil que são registrados os direitos sobre propriedade intelectual. No Balanço Patrimonial o grupo de ativo intangível é responsável por evidenciar os direitos de bens incorpóreos, desde patentes, desenhos industriais, registros de software e marcas destinados à manutenção das instituições (BRASIL, 1976).

A tangibilidade de um bem é o que vai definir se ele é um ativo tangível, ao possuir aspecto físico, palpável, ao ser visivelmente identificado; ou um ativo intangível, que por vezes não se apresenta em forma física. Os ativos intangíveis possuem as características de todo e qualquer ativo, são agregados de benefícios econômicos futuros para a instituição que tem a posse, controle e exclusividade de exploração (MARTINS; GELBCKE; IUDÍCIBUS, 2013).

A propriedade intelectual é uma vertente crescente em nosso país, possui três modalidades: o direito autoral, a propriedade industrial e proteção *sui generis*; assim como demais propriedades industriais, a exemplo de patentes, desenhos e segredos industriais, a marca possui agregação de valor ao patrimônio de uma entidade e mensurar o seu valor através das metodologias de valoração de ativos intangíveis é imprescindível (JUNGMANN, 2010). É a partir do registro destes direitos da atividade intelectual que as entidades possuem proteção contra a concorrência desleal e podem negociar estes ativos no mercado (WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 2002).

A marca é utilizada como elemento distintivo de um produto ou serviço que possui aspectos que influenciam o comportamento dos consumidores ao associar fatores de qualidade e compromisso nos processos de produção e

comercialização. O sinal distintivo da marca tem como funções principais identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa; quando registrada a marca garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo em seu ramo de atividade econômica no território nacional (INPI, 2015).

Ao se pensar em marca, logo associa-se dezenas de produtos do nosso dia a dia, e não se percebe como estes produtos foram escolhidos, pensar desta forma, é um dos processos de gestão de marcas (HILLER, 2013). Este conceito de gestão, traz para o debate central que marcas não são apenas um elemento distintivo, é um bem que tem valor, que pode ser transferido e negociado no mercado (CPC, 2010).

A gestão de marca, *branding* de marca, é um conjunto de ações competitivas ligadas à administração das marcas, ou seja, ações que levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas (ROBERTO MARTINS, 2006). O processo de gerenciamento de marca possui quatro etapas, são elas: desenvolver o planejamento de marca, implementar programas de *marketing* da marca, analisar o desempenho da marca e sustentar do valor da marca (KELLER, 2018).

Uma característica peculiar dos produtos comoditizados é a incerteza a respeito da relação direta de suas vendas com a marca, ou com a marca que representa a instituição que produz e comercializa; pelo fato de que produtos exportados sob a forma de *commodities* não necessariamente vinculam uma marca. Neste ponto surge o seguinte questionamento, qual o interesse de instituições que comercializam produtos comoditizados em realizar gestão de marcas?

A gestão de marcas de produtos comoditizados, *Branding Commodities*, é possível ao atrelar em seu processo produtivo a alta qualidade, ao convencer o consumidor que as ofertas de produtos de mesma categoria não são os mesmos e que existem diferenças significativas, através do fortalecimento da marca (KELLER, 2018).

1.2. Problema de pesquisa

Diante do cenário do setor sucroenergético de Alagoas frente a gestão de ativos intangíveis, um dos aspectos concorrenciais de mercado da atualidade, surge o interesse de analisar os processos gerenciais voltados para a gestão de marca de açúcar cristal no Estado de Alagoas, um produto comoditizado de representatividade na economia.

Compreender o comportamento das agroindústrias de Alagoas frente à propriedade intelectual e o gerenciamento deste portfólio, de modo a sugerir implementações na forma de gerir e valorar estes bens, que impactam diretamente nos processos produtivos e comerciais ao agregar aos produtos e serviços além de valor monetário aspectos de qualidade, fidelidade e compromisso. É neste sentido que a gestão de ativos intangíveis se apresenta como ferramenta que impulsiona a criação e prospecção de novas tecnologias.

Assim, levando em consideração as argumentações iniciais em torno da criação, gestão e valoração de ativos intangíveis que este estudo de caso busca responder a seguinte questão: **Como se processa a gestão da marca Açúcar Cristal Caeté pela Usina Caeté S.A.?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Este estudo de caso tem por objetivo geral desenvolver uma análise acerca da gestão de ativos intangíveis, especificamente da marca do Açúcar Cristal Caeté, da Usina Caeté S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

Para aprofundar e investigar a gestão de ativos intangíveis da Usina Caeté S.A., especificamente, pretende-se:

- a) Analisar o cenário sucroenergético de Alagoas;
- b) Identificar os aspectos de gestão de marcas da Usina Caeté S/A;
- c) Prospectar as marcas de açúcar cristal existentes no país; e

- d) Apresentar uma proposta de *roadmap* de gestão de marcas *commodities*.

1.4. Justificativa

Conforme contextualização apresenta este trabalho justifica-se pela importância de um gerenciamento de portfólio de ativos intangíveis em um mercado que estimula cada vez mais a concorrência, visto que a propriedade intelectual agrega à instituição detentora de um direito de propriedade valor monetário; além de revelar o seu caráter inovador através do incentivo à pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para inovação.

Registra-se marcas para se proteger da concorrência desleal e negociar seus produtos no mercado. A Marca é um elemento distintivo essencial para a comercialização de produtos, por estimular a concorrência de mercado e agregar valores monetários e comerciais a um produto e conseqüentemente a uma instituição.

A relevância deste estudo em torno do açúcar cristal é por ser um produto de destaque no PIB do estado de Alagoas, consumido em todas as classes sociais e envolver direitos de propriedades industrial através do registro de marca. Ressalta-se também, por ser um produto exportado pelo país, advindo da agroindústria, sob a forma de *commodity*. Ademais, é um dos produtos incentivados por meio de subvenções governamentais através de alíquotas diferenciadas de impostos, conforme o Decreto Nº 35.245 de 26 de dezembro de 1991 do estado de Alagoas por ser um gênero alimentício da alimentação básica.

O presente estudo trata-se de um dos trabalhos mais significativos do investigador ao desmitificar a ciência contábil no tratamento da propriedade intelectual como ativo intangível no balanço da instituição. Ademais, este estudo, diferencia-se das dissertações convencionais ao atrelar quatro eixos da construção de uma marca como propriedade industrial, desde a criação, gestão, valoração e cessão de sua propriedade. Espera-se por fim, que a proposta de

roadmap apresentada, para gestão de marcas, contribua para disseminar e estimular a produção de inovação destes ativos intangíveis e impulsionar a transferência de suas propriedades, além de fortalecer o setor sucroenergético alagoano.

Por fim, justifica-se a relevância desta pesquisa ao gerar um produto tecnológico para as instituições que possuem registros e gerenciamento de marcas com a finalidade de gerar valor para este ativo intangível através de um mapeamento das atividades necessárias para o posicionamento e/ou reposicionamento de uma marca no mercado.

1.5. Estrutura do estudo

Este estudo está estruturado em oito seções. A primeira seção, a introdução, contextualiza em linhas gerais o problema do estudo, ao abordar a temática, o interesse investigativo através da exposição dos fatos dentro do ambiente de pesquisa, os objetivos, justificativa e estrutura do estudo. A base conceitual de pesquisa é apresentada na segunda seção. A seção três aborda a metodologia do estudo de caso, logo em seguida, são abordados os resultados, conjuntamente, com a discussão das análises dos dados obtidos a respeito da marca Açúcar Cristal Caeté e a proposta de *roadmap* de gestão de ativos intangíveis para o setor sucroenergético. As considerações finais do estudo realizado são apresentadas na seção cinco. As referências bibliográficas que embasaram o estudo, o apêndice e os anexos finalizam a estrutura de pesquisa.

2. BASE CONCEITUAL

Esta seção explana o processo de pesquisa e exame de conceitos, com a finalidade de apresentar o estado da arte e teorias que sirvam como pano de fundo para discussão de marcas, gestão e valoração de ativos intangíveis.

A revisão de literatura, através de Ferreira (2011, p. 18), consiste em um processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema da pesquisa, possibilitando a elaboração de um panorama sobre tudo de relevante que já foi estudado sobre o assunto ou, mais especificamente, sobre o problema da pesquisa.

Para tanto elabora-se uma revisão de literatura como fundamentação teórica para embasar a discussão dos resultados deste estudo de caso, ao buscar identificar o estado da arte do objeto de pesquisa visto a importância de se fazer uma analogia de um estudo prático com a teoria (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.131)

2.1. Marcas

A ação involuntária de escolha de produtos possui relação intrínseca entre qualidade, aspectos distintivos e publicidade, estes aspectos são agregados através da marca (KOTLER; KELLER, 2006). A *American Marketing Association* – AMA (2009) define uma marca como "nome, termo, sinal, símbolo ou design ou uma combinação deles destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de outros vendedores".

Conceitualmente tem-se que marca é:

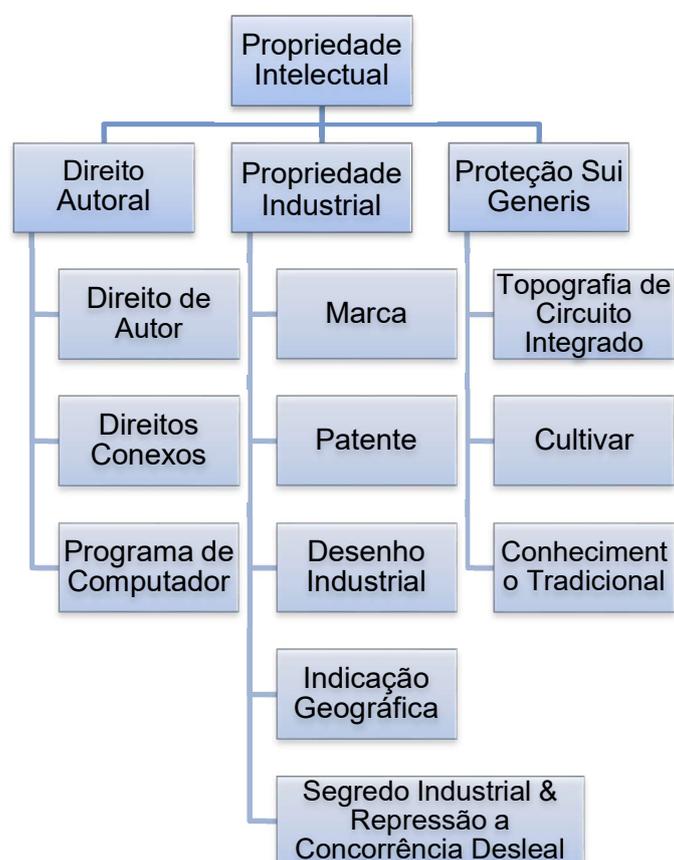
Marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços. (INPI, 2015).

A plasticidade que marca atribui a seus produtos e serviços reforça o caráter distintivo atribuído por esta propriedade industrial. Segundo Silveira

(2014, p. 22) “o nome ou símbolo com os quais o produtor marcava seus produtos, como signo indicador do próprio produtor ou local de produção, passaram a constituir o nome ou o sinal do produto (mercadoria ou serviço)”. Segundo Duarte e Braga (2018, p. 49) “a marca constitui a identidade visual de uma empresa. É por meio dela que os consumidores a identificam e fixam os seus produtos e, assim, ganham valor econômico e de mercado”.

A propriedade intelectual é dividida em três grandes grupos: Direito Autoral, Propriedade Industrial e Proteção *Sui Generis*, conforme figura 1 abaixo, identifica-se que marca é um tipo direito de propriedade industrial (INPI, 2015).

Figura 1 - Modalidades de direitos de propriedade intelectual



Fonte: Inovação e Propriedade Intelectual.
(http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia_docente_iel-senai-e-inpi.pdf).

Segundo Braga e Duarte (2018, p. 7) “a propriedade intelectual é um ramo do Direito cuja finalidade é a proteção dos bens imateriais oriundos da criação humana, sejam eles de cunho artístico, literário, científico ou tecnológico”.

2.1.1. Breve Histórico

A história das marcas pelo mundo teve seus primeiros indícios nas antigas civilizações situadas na região do Mar Mediterrâneo. Atrela-se o surgimento da marca a expansão comercial, a partir da rota do comércio pelo Mar Mediterrâneo, como também pelas expedições marítimas realizadas com cunhos econômicos e comerciais (MARTINS; BLECHER,1997).

Era bastante característico da época as grafias e figuras para indicar a procedência dos produtos, além de procedência, as grafias passaram a ter a função de identificar qual estabelecimento comercializava aquele tipo de produto. Como exemplo deste fenômeno estão os produtos em barro e cerâmica (MARTINS; BLECHER,1997).

Outra vertente de marca está nas assinaturas que pintores fazem em suas obras de artes, como uma forma de distinguir suas obras das demais artes produzidas; e assim, torna seu próprio nome uma marca. A de se ressaltar que um quadro original de *Picasso* vale fortunas, e sua assinatura é o principal elemento distintivo, que decerto está presente em suas obras (MARTINS; BLECHER,1997).

Verifica-se que a confiança e a preferência dos consumidores ao escolher determinado produto é detrimento da origem de produção, que nos dias atuais podem ser constatados pelos produtos que possuem Indicação Geográfica (MARTINS; BLECHER,1997).

2.1.2. Tipos de naturezas de marca;

Os tipos de naturezas de marcas mais conhecidos são: produto ou serviço, coletivo e de certificação. Para facilitar o entendimento sobre assunto e o que corresponde cada natureza e diferença entres elas, elaborou-se o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Classificação de marca pela natureza

CLASSIFICAÇÃO CONFORME NATUREZA		
<p>MARCA DE PRODUTO: usada para distinguir produto de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa.</p>		
		
<p>MARCA DE SERVIÇO: usada para distinguir serviço de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa.</p>		
		
<p>MARCA COLETIVA: destinada a identificar e distinguir produtos ou serviços provenientes de membros de uma pessoa jurídica representativa de coletividade .</p>		
		
<p>MARCA DE CERTIFICAÇÃO: usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas, padrões ou especificações técnicas.</p>		
		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei Nº 9.279, de 14 de maio de 1996; marcas disponíveis no Portal de Pesquisa Google em 31 de outubro de 2018.

2.1.3. Tipos de Marcas

Além do tipo de natureza das marcas, existe a divisão quanto ao tipo que marca pode ser classificada, segundo a cartilha Marcas do INPI, como: nominativas, são marcas compostas apenas por palavras; figurativas, são marcas que possuem um logotipo; mista, são marcas que aliam letras com

logotipo; e por fim as tridimensionais, são marcas que possuem a forma de seu produto. Abaixo segue o exemplo de cada tipo de marcas citado acima, retiradas da cartilha (INPI, 2013):

a) Nominativas:

PETROBRAS

Titular: Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás
Link: www.petrobras.com.br

b) Figurativas:



Titular: TV Globo Comunicação e Participações S.A.
Link: redeglobo.globo.com

c) Mistas:



Titular: De Plá Material Fotográfico Ltda.
Link: www.depla.com.br

d) Tridimensionais.



Titular: The Coca-Cola Company
Link: www.cocacola.com

2.1.4. Normas e Legislações

A contabilidade tem um importante papel na economia, esta ciência é a responsável por traduzir informações monetárias e de gestão de uma entidade através de relatórios e demonstrações capazes de relatar a saúde econômico-financeira de uma instituição. Diante desta peculiar finalidade que normas e legislações são emitidas no intuito de instruir e direcionar os trabalhos realizados pela técnica contábil.

Dentre as principais normas nacionais de contabilidade têm-se as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC, que são divididas em normas profissionais e técnicas, que auxiliam os profissionais contabilistas a adequar os trabalhos desenvolvidos a este modelo de gestão da ciência contábil. Além desta normatização, surge através do advento da convergência internacional da contabilidade por intermédio dos principais órgãos reguladores desta ciência no país (ABRASCA, APIMEC NACIONAL, BOVESPA, Conselho Federal de Contabilidade, FIPECAFI e IBRACON) o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Criado pela Resolução CFC nº 1.055/ 2005, possui o seguinte objetivo:

O estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.

Este comitê foi idealizado como o objetivo de proporcionar uma centralização e uniformização do seu processo de produção de informações contábeis, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais. É a partir dos pronunciamentos deste órgão que o Brasil passa a adaptar-se à linguagem universal da contabilidade, as normas internacionais da contabilidade, que são emitidas pelo *International Accounting Standards Board* – IASB.

Os procedimentos técnicos foram desenredados em 43 tópicos objetivando apoiar a divulgação das Normas Brasileiras de Contabilidade. Dentre

estes pronunciamentos dar-se destaque ao CPC 04 – Ativo Intangível que define o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro pronunciamento com base na IAS 38.

O CPC 04 pode ser dividido em cinco grandes grupos, conforme figura 2 abaixo, as quais auxiliam o profissional contabilista a identificar, mensurar e divulgar um Ativo Intangível em suas demonstrações financeiras, como mencionado anteriormente, este pronunciamento norteará o processo de reconhecimento de uma propriedade intelectual no patrimônio de uma entidade.

Figura 2 – Subgrupos do CPC 04 – Ativo Intangível

1 - Objetivos, alcance e definições;

2 - Reconhecimento e mensuração;

3 - Reconhecimento de despesa;

4 - Mensuração após reconhecimento; e

5 - Vida útil e divulgação.

Fonte: CPC 04 – Ativo Intangível. Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

Este pronunciamento está baseado na norma internacional IAS 38, *Intangible Assets*. Em síntese ressalta-se os principais pontos deste pronunciamento com a finalidade de se compreender o que é e como se reconhece um Ativo Intangível pela ciência contábil:

[...] Ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física. [...]

[...] As entidades frequentemente despendem recursos ou contraem obrigações com a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção ou o aprimoramento de recursos intangíveis como conhecimento científico ou técnico, projeto e implantação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento mercadológico, nome, reputação, imagem e marcas registradas (incluindo nomes comerciais e títulos de publicações). Exemplos de itens que se enquadram nessas categorias amplas são: softwares, patentes, direitos autorais, direitos sobre filmes cinematográficos, listas de clientes, direitos sobre hipotecas, licenças de pesca, quotas de importação, franquias, relacionamentos com clientes ou fornecedores, fidelidade de clientes, participação no mercado e direitos de comercialização. [...]

[...] Um ativo satisfaz o critério de identificação, em termos de definição de um ativo intangível, quando:

- (a) for separável, ou seja, puder ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independente da intenção de uso pela entidade; ou
- (b) resultar de direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações. [...]

2.1.5. Leis, Tratados e convenções aplicados a Marca;

Além de regular e orientar a gestão das marcas as leis, tratados e convenções ajudam a contar um pouco da história e evolução da marca, conforme quadro 2 abaixo. Pelo fato das normativas acompanharem as evoluções introduzidas pelo tempo, como é o caso da globalização, sempre ponto central das discussões quando se fala em mercado, que nos traz essa volatilidade ao mercado concorrencial que necessita adaptar-se aos novos padrões (MELO; DUARTE, 2018).

Quadro 2 – Leis, Tratados e Convenções aplicados a Marca

Leis, Tratados e Convenções aplicados a Marca
Constituição Federal de 1988 Assegura a propriedade de marcas no Brasil.
Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.
Lei nº 10.196, de 14 de fevereiro de 2001 Altera e acresce dispositivos à Lei no 9.279, de 14 de maio de 1996.
Acordo Trade Related Intellectual Property Right – TRIPS (1994) Tratado Internacional, integrante do conjunto de acordos assinados em 1994 que encerrou a Rodada Uruguai e criou a Organização Mundial do Comércio.
Tratado de Cingapura Trade Mark Law Treaty (TLT) Revisou o Trade Mark Law Treaty ” (TLT) ou Tratado sobre Direito de Marcas, assinado também sob os auspícios da OMPI em conferência diplomática realizada em outubro de 1994, em Genebra, Suíça.
Convenção de Paris (CUP) de 1883 Primeiro acordo internacional relativo à Propriedade Intelectual, assinado em 1883 em Paris, para a Proteção da Propriedade Industrial, continua em vigor em sua versão de Estocolmo, inclusive por força do Acordo TRIPs.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, através da consulta de cada lei, tratado e convenção; disponível no Portal de Pesquisa Google em 10 de setembro de 2018.

Vê-se acima, normas ligadas a marca de um produto ou serviço, de certo este é um passo fundamental na construção de uma marca visto que existem regras a serem atendidas ao se requerer o registro de marca, um elemento com poder de persuasão no mercado consumidor. Mas outro importante passo se dá

com o registro nos órgãos responsáveis por essa curadoria e concessão de direito de uso exclusivo.

2.1.6. Condições de Registrabilidade;

Ao se criar uma marca, seja ela, de produto, serviço, certificação e coletiva, requerer o registro de posse deste direito diminuirá futuros infortúnios pelo uso indevido de sua marca por terceiros. Devido à aspectos negativos atribuídos a seu produto, ao ter sua marca associada a outro produto de qualidade inferior. Este fato pode ocasionar perdas irreparáveis diante de um mercado cada vez mais concorrido, em que a marca exerce um forte poder de influência na venda de produtos e serviços.

Para se requerer o registro de marca de seu produto ou serviço costuma-se contratar um agente de propriedade industrial que atue no registro de marcas e patentes. A assessoria desenvolvida por estes agentes vai desde a busca de anterioridade até a gestão dos certificados de propriedade, além de monitorar os prazos e pagamentos de taxas oficiais para manutenção do direito sobre a propriedade intelectual.

Mas tal ofício deve ser realizado por iniciativa privada/institucional, desde que, obedeça aos passos para um pedido de registro seguro, para que não sofra com sanções posteriores e conseqüentemente desembolsos financeiros tanto em taxas oficiais, como em resultados negativos de processo litigioso pelo uso indevido da marca ao qual configura dano moral à pessoa jurídica ou pessoa física, a depender de quem seja a posse deste direito.

No Brasil, o processo para requerer o certificado de propriedade de sua marca deve ser realizado junto ao INPI, alguns passos foram descritos pelo SEBRAE Nacional (2018) para serem seguidos e que merecem atenção para se obter a concessão, são eles:

- a) Consulte as marcas já registradas;

Antes de iniciar o processo de requerimento de concessão de direito sobre a marca em questão faz-se necessário realizar uma busca no sistema de busca

de marcas do INPI. Nesta primeira oportunidade verifica-se a existência de marcas semelhantes as grafias e logotipos que se pretende usar; vale ressaltar também, que no processo de criação cabe identificar o que pode ser objeto de concessão.

b) Defina o setor da sua marca;

Ter clara definição em que setor você irá atuar ou atua lhe norteará tanto na busca de marcas existentes no setor quanto se nome de sua marca já é presente em outros setores e se estas fazem parte do rol das marcas de alto renome, pois o INPI garante a estas marcas uma proteção especial que engloba todas as classes de produtos e serviços.

c) Conheça e defina a apresentação da sua marca;

O processo de criação de uma marca deve-se levar em consideração não apenas o *design* da marca – nominal, tridimensional, figurativas e mista - mas outros aspectos como o mercado, história, relacionamento; portanto, definir a forma de apresentação de sua marca é imprescindível.

d) Defina a natureza da sua marca;

Conforme abordado em capítulo anterior, existem quatro grandes grupos que auxiliam na classificação da natureza da marca. São elas: marca de serviço, marca de produto, marca coletiva e marca de certificação. Visto que identificar a natureza da marca facilitará tanto no processo de busca e análise das marcas já registradas, como no pedido do certificado de concessão.

e) Veja quais são as taxas;

Para o depósito do pedido de registro de marca é necessário fazer recolhimento junto ao INPI, órgão responsável pela análise e concessão do registro de marca, através da Guia de Recolhimento da União – GRU. Os valores atualmente variam de R\$142,00 (cento e quarenta e dois reais) à R\$ 212,00 (duzentos e doze reais) a depender da personificação do depositante do pedido de registro de marca.

f) Documentação necessária.

O quadro 3 abaixo foi elaborado para demonstrar a documentação necessário que o depositante necessita possuir ao efetuar um pedido de registro de marca junto ao INPI.

Quadro 3 – Documentação Necessária para o pedido de registro de marca

Documentação Necessária para o pedido de registro de marca	
Pessoa Física	Pessoa Jurídica
Cópia do CPF e RG	Cópia de Requerimento de Empresário, Certificado de Microempreendedor Individual, Contrato Social, Estatuto Social e aditivos, se for o caso.
Cópia da comprovação de Atividade Profissional Autônoma, reconhecida pelo órgão fiscalizador.	Cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) atualizado. Cópia da Declaração de Microempresa, se for o caso.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas informações disponível no portal do SEBRAE Nacional no link (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-registrar-uma-marca,6b0a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>)

2.1.7. Organismos Reguladores

Os organismos reguladores são pessoas jurídicas, normalmente criadas através de leis, que tem a finalidade de regulamentar, ou seja, função de orientação e normatização ao conceder direitos, seja de autorização, exploração, comercialização ou posse. No ambiente da propriedade intelectual, por se tratar de um direito de propriedade ligado à inovação possui como órgão regulador no âmbito nacional, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, *World Intellectual Property Organization* – WIPO e *United States Patent Office* - USPTO no âmbito internacional.

2.1.7.1. Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial é o organismo regulador da Propriedade Industrial no Brasil, criado em 1970 com o objetivo de fomentar e regular a propriedade intelectual no país. É vinculado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, caracteriza-se como autarquia federal, por ser

uma entidade da administração pública indireta com personalidade jurídica de direito público e que goza de autonomia administrativa e financeira.

São atividades típicas desempenhas por este ente, os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos integrados, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Ou seja, todo aspecto que envolve inovação e transferência de tecnologia é matéria regulamentada pelo INPI.

No artigo 1º do ANEXO I do Decreto nº 8.854/16, está descrita a missão do INPI, como segue:

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, autarquia federal criada pela Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970, vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, com sede e foro no Distrito Federal, tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, e pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, de ratificação e de denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

2.1.7.2. *World Intellectual Property Organization – WIPO*

No âmbito internacional da propriedade intelectual os organismos reguladores com o objetivo de orientar a indústria da propriedade intelectual, fortalecer a pesquisa e desenvolvimento para inovação e estabelecer normas procedimentais e éticas são atividades desenvolvidas pela *World Intellectual Property Organization – WIPO* também conhecida como, Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI com sede em Genebra, integrante do Sistema das Nações Unidas.

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual possui a missão de liderar o desenvolvimento de um sistema internacional de propriedade intelectual equilibrado e eficaz que permita a inovação e a criatividade para o benefício de todos e estimule uma alta qualidade nos padrões inovação de cada país-membro. O órgão responsável pela proteção da propriedade intelectual no âmbito internacional de seus países cooperados.

2.1.7.3. United States Patent Office – USPTO

A *United States Patent Office* – USPTO é a agência federal americana responsável por tratar assuntos relacionados com patentes e marcas (USPTO, 2017). Esta agência é responsável por promover a proteção de propriedade intelectual no Estados Unidos, além de fornecer programas de treinamento e incentivar o desenvolvimento de regimes que fortaleçam a propriedade intelectual.

Assim como, o INPI no Brasil, a USPTO no Estados Unidos é a entidade que regula no comércio americano a concessão de patentes e o registro marcas. Segunda a USPTO, “a força e a vitalidade da economia dos EUA dependem diretamente de mecanismos eficazes que protegem novas ideias e investimentos em inovação e criatividade”.

2.2. Ativos intangíveis

Os ativos, são recursos controlados pela entidade, são as aplicações dos recursos que estão à disposição da empresa composto pelos bens e direitos (RIBEIRO, 2018). Por sua vez os ativos são classificados como: ativos circulantes, que fazem referência as disponibilidades da instituição que são facilmente convertidos em dinheiro, e ativos não circulantes, cujos fazem referência aos ativos de caráter duradouro do patrimônio de uma entidade, que por sua vez é dividido em ativo realizável a longo prazo, investimento, imobilizado e intangível (PADOVEZE, 2018).

Os direitos derivados da propriedade industrial são registrados dentro do subgrupo chamado de Ativo Não Circulante, que por sua vez, é composto por Exigível a Longo Prazo, Investimentos, Imobilizado e Intangível. Para a Ciência Contábil os ativos desta natureza devem ser classificados no Intangível, que, por conseguinte podem ser formados pelas contas de Marcas, Patentes e Direitos (Software, Autoral, Programas de Computador) (CFC, 2009). Apesar de possuir caráter duradouro, isso não significa que estes ativos não circulantes não possam ser negociados.

Por sua vez o Ativo Intangível é um subgrupo do Ativo Não Circulante, que segundo o inciso VI da Lei das S/A (Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) classificam-se como tais “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.

Segundo Martins (2013, p. 317) a diferença entre ativos tangíveis e intangíveis está apenas em sua substância física:

Os ativos intangíveis são um ativo como outro qualquer. São agregados de benefícios econômicos futuros sobre os quais uma dada entidade detém o controle e exclusividade na sua exploração. Ocorre que, diferentemente dos ativos tangíveis, que são visivelmente identificados, e contabilmente separados, os intangíveis por vezes não o são.

A tangibilidade de um bem é o que vai definir se ele é um ativo tangível ou não, cabe ressaltar que ativos intangíveis possuem as características de todo e qualquer ativo, só não possuem em sua maioria a substância física. Segundo Meireles de Souza (2009, p.251) ativos intangíveis “são ativos identificáveis de natureza não monetária e sem aspecto físico” que cada vez mais são valorizados pela percepção destes no valor da organização; e para evidenciar as diferenças entre tangíveis e intangíveis segue quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Diferenças entre ativos tangíveis e intangíveis

Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
Visíveis	Invisíveis
Facilmente quantificáveis	Difíceis de medir
Fazem parte do balanço	Não estão refletidos na contabilidade
Sua rentabilidade é facilmente medida	É difícil medir sua rentabilidade
Podem ser copiados ou duplicados	Difíceis de copiar ou imitar
Podem ser depreciados com o uso	Seu uso não provoca obsolescência
Podem ser controlados	
Podem ser armazenados	

Fonte: Meireles de Souza (2009, p.251)

A marca como ativo intangível é um dos capitais mais valiosos de uma empresa, cabe ao gestor de *marketing* gerenciar seu valor para desenvolver e fortalecer uma marca para que se implemente uma marca forte no mercado ao gerar fidelidade com o consumidor (KOTLER; KELLER, 2018).

As vantagens competitivas a partir das marcas advêm do fortalecimento da marca interna (MELO et al, 2018). A cultura organizacional das empresas nacionais não atrela a conquista de vantagens competitivas através dos ativos intangíveis, fatores de diferenciação que não são valorizados pelos empresários. Uma vez que o valor deste patrimônio é invisível no balanço patrimonial, segundo Paulo de Oliveira (2013) só é bem intangível aquele que é de posse contratual de uma parte, e que pode ser cedido ou comercializado à outra.

O reconhecimento de ativos intangíveis na contabilidade empresarial é normatizado pelo pronunciamento CPC 04, onde um ativo intangível só deve ser reconhecido caso for provável que os benefícios econômicos futuros esperados atribuíveis ao ativo sejam gerados em favor da entidade e o custo do ativo possa ser mensurado com segurança. (CPC 00, 2010).

A norma técnica é obscura para o que de fato é um ativo intangível, além das propriedades intelectuais convencionais, como direitos autorais e propriedades industriais, abordou-se no quadro 5 abaixo uma proposta de classificação dos ativos intangíveis por Kayo (2002):

Quadro 5 - Proposta de classificação dos ativos intangíveis

Tipo de Ativo Intangível	Principais Componentes
Ativos Humanos	conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;
	administração superior ou empregados-chave;
	treinamento e desenvolvimento;
Ativos de Inovação	pesquisa e desenvolvimento;
	patentes;
	fórmulas secretas;
	<i>know-how</i> tecnológico;
Ativos Estruturais	processos;
	<i>softwares</i> proprietários;
	bancos de dados;
	sistemas de informação;
	sistemas administrativos;
	inteligência de mercado;
	canais de mercado;
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	marcas;
	logos;
	<i>trademarks</i> ;
	direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i> , etc.);
	contratos com clientes, fornecedores, etc.;
direitos de exploração mineral, de água, etc.;	

Fonte: Kayo (2002).

2.3. Gestão de ativos intangíveis

Uma cultura organizacional voltada para a gestão dos ativos intangíveis, gestão voltada para inovação, parte da instituição em estabelecer um elo entre o empreendedorismo corporativo, o incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de tecnologias (REIS, 2008).

Um dos capitais intangíveis no âmbito de uma instituição segundo Kayo (2002) está o conhecimento e o talento humano, classificado como ativo humano; e adotar uma estratégia intraempreendedora é efetivar o uso deste capital intangível, ao utilizá-los como ponto forte da instituição, um dos elementos para se implementar uma eficiente gestão de ativos intangíveis (REIS, 2008). Segundo Reis (2008, p. 174) esta ideia do intraempreendedorismo possui ligação direta com conceitos de inovação, pois estes conceitos propõem e promovem a geração de ideias e conseqüentemente inovações para instituições além de gerar inúmeras vantagens competitivas.

Segundo Carstens e Fonseca (2019), gerenciar tecnologia e inovações significa remodelar modelos mentais a todo momento, abrindo-se a um sem número de possibilidades, especialmente no contexto em que vivemos. Para tanto estas instituições necessitam gerenciar estas atividades que geram direitos de propriedade e conseqüentemente competitividade, conforme trecho abaixo:

A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. No entanto, não basta inovar uma vez. Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços de maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 55).

Na perspectiva de se manterem de forma competitiva e com crescimento de mercado as instituições buscam novas formas de fazer negócios (HADDAD; MARANGONI; KUZAQUI, 2019). De acordo com Quintal (2013) atributos constituem base para verificar se uma instituição possui gestão de ativos intangíveis, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Elementos de gestão de ativos intangíveis

Atributos	Elementos
Propriedade Intelectual	Existência de documento que contemple diretrizes de PI e C,T&I. Proteção das tecnologias geradas no âmbito da instituição. Licenciamento e transferência de tecnologia de forma sistemática.
Patentes	Existência de patentes depositadas e concedidas.
Valor do Portfólio de Tecnologias	Valor das tecnologias disponíveis no âmbito da instituição.
Valoração de Ativos Intangíveis	Métodos de valorização utilizados no âmbito da instituição.
Indicadores de C, T & I	Existência de indicadores de C, T & I.
Custos de Proteção Tecnológica	Reavaliação de portfólios de tecnologias.
Contratos de Tecnologias	Celebração de distintas modalidades de contratos de tecnologia.
Relatórios Gerenciais	Relatórios gerenciais com informações tecnológicas. Emprego de sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Adaptação de Políticas organizacionais de ciência, tecnologia e inovação e gestão de ativos intangíveis: uma análise comparativa em ICTs. Renato Santiago Quintal (2013).

Há uma estreita relação entre a inovação e a competitividade. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). O mercado concorrencial trazido pela globalização da informação impulsionada pelos veículos de comunicação transformou a visão de logotipo e/ou logomarca apenas como um sinal distintivo de um produto ou serviço (MELO; et al, 2018). A visão de marca hoje, traduz uma história, um compromisso e uma fidelidade firmada entre os comerciantes e os consumidores, visto que há associabilidade deste símbolo com o público-alvo através de aspectos da psicologia cognitiva (KOTLER; KELLER, 2018).

2.3.1. Posicionamento e Reposicionamento de Marca

Ao constatar ativos intangíveis como uma vantagem competitiva tem-se o fortalecimento da marca como um exemplo desta vertente atual de mercado. Além dos atributos como: relacionamento, fidelidade e distintabilidade desta propriedade intelectual podem-se revelar estratégias de mercado a partir do seu reposicionamento (TELES, 2004).

Segundo Teles (2004) podemos definir reposicionamento de marca como:

[...] a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo. Alguns objetivos e/ou razões poderiam ser levantados para sustentar esta decisão/ação: estabelecimento de vantagens competitivas frente aos

concorrentes, defesa de posição de mercado (mesmo que sacrificando a consistência) e/ou revitalização da imagem da marca [...].

Há uma distinção em *marketing* sobre posicionamento versus reposicionamento que Segundo Trout e Rivkin (2011, p. 22) o modo como as instituições buscam se diferenciar na mente de seus clientes é um posicionamento de mercado e exige um trabalho de como a mente se comporta em um processo de comunicação. Já por reposicionamento Trout e Rivkin (2011, p. 22) define que “é a maneira como a empresa ajusta percepções, sejam elas sobre a empresa ou sobre seu concorrente”.

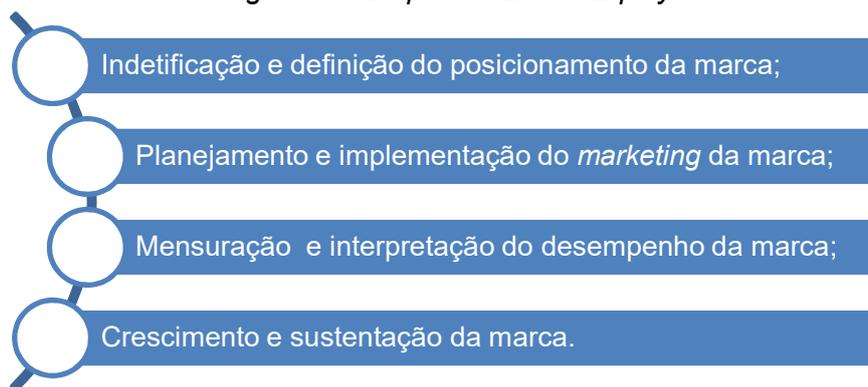
O objetivo de um posicionamento de marca é maximizar na mente dos consumidores a vantagem potencial da instituição ao gerar valorização desta além de convencer a compra do produto comercializado (KOTLER; KELLER, 2018). Para Kotler e Keller (2018, p. 302) “o resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no cliente, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

Os resultados rentáveis deste posicionamento para instituição através da marca, *brand equity*, necessita de um planejamento para o desenvolvimento rentável e duradouro da marca na finalidade de diferenciá-la de seus concorrentes. Segundo Melo *et al* (2018, p.13):

Brand equity é o valor agregado de uma marca que está presente em um determinado produto ou serviço. Ele também pode ser traduzido como um conjunto de elementos intangíveis que agregam valor ao negócio, agindo na percepção e comportamento dos consumidores, e influenciando na sua decisão de compra.

Este planejamento estratégico é implementado a partir de atividades de *marketing* com programas de desenvolvimento, mensuração e gestão de marcas (KOTLER; KELLER, 2018). Segundo Kotler e Keller (2018, p. 326) “o processo de gestão estratégica de marca envolve quatro etapas principais”, conforme figura 3 abaixo:

Figura 3 – Etapas do Brand Equity



Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER; tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

Marcas brasileiras já absorvem este movimento do mercado internacional em agregar valor à sua marca e conseqüentemente aumentar o valor da instituição. A Dudalina, marca nacional, com a implementação de *branding* e fortalecimento do *brand equity* de sua marca ultrapassou a fronteira, transformou seu negócio de marca comum e regional em uma potência no mercado ao comercializar seus produtos no mercado externo (RUSSO, 2019).

Ainda segundo Russo (2019) as estratégias de *brand equity* não possui o foco em formação e elevação de preço, mas em fortalecimento de marca: “O *brand equity* não tem como principal função o aumento de preços dos produtos, isso é um grande erro cometido pelos departamentos de *marketing*, algumas das marcas mais valiosas do mundo são de produtos extremamente populares e baratos”.

O *Marketing* 3.0 com a influência do mercado internacional no processo de compra onde os consumidores passam a aliar crença, valores na busca por um mundo melhor exigem das instituições consciência socioambiental e econômica (HADDAD; MARANGONI; KUAZAQUI, 2019). Como exemplo desta corrente temos a indústria brasileira de cosméticos Natura, que oferece produtos que não agredem a natureza através de um processo de comunicação de conscientização ambiental; atribuindo credibilidade e visibilidade ao seu produto e conseqüentemente sua marca (HADDAD; MARANGONI; KUAZAQUI, 2019).

Por meio desse processo, a imagem corporativa de uma empresa é otimizada para aprimorar sua disseminação e reputação nas mídias sociais. A arquitetura de uma marca requer amplo conhecimento das ferramentas que podem moldar sua identidade (SERRALVO et al, 2008).

Keller (2013) esclarece como que seria possível realizar gestão de produtos comoditizados uma vez que tais produtos não possuem diferenças físicas. As estratégias de *branding* são pautadas em diferenciação de produto, para tanto este produto deve obter um significado específico intencional na mente dos consumidores (TYBOUT, 2018). Segundo Melo et al. (2018) para que as iniciativas de *branding* obtenham sucesso, os gestores da marca interna devem levar em consideração o envolvimento de seus empregados e/ ou colaboradores no desenvolvimento de suas ações.

O ato de reposicionar *commodities* necessita encontrar maneiras de criar propostas únicas de vendas. Segundo Trout e Rivkin (2011, p. 55), as estratégias de para reposicionar com sucesso se resume em cinco modos, conforme figura 4 abaixo:

Figura 4 – Cinco modos para reposicionar *commodities*

1. Identifique: implantar um processo de comunicação que condicionem os consumidores ao seu produto.
2. Personifique: criar uma figura ou um personagem que crie uma relação de confiança.
3. Crie um novo genérico: diferenciar a homogeneidade dos produtos, conceber um novo segmento.
4. Mude o nome: elucidar nos consumidores um novo produto.
5. Reposicione a categoria: fortalecer as qualidades e diminuir os defeitos.

Fonte: Trout e Rivkin (2011, p. 55)

A instituição *Apple* é uma referência em estratégias de reposicionamento de seus produtos. Conforme exemplifica Russo (2019) a instituição é especialista em diferenciar seus produtos pelo fato que: “um *notebook* para eles é um *Macbook*, um *iPad* é muito mais que um *tablet*, e o celular não é um simples *smartphone*, é um *iPhone*”.

Outro ponto ressaltado por Russo (2019), é pelo fato que as especificações técnicas do produto nem sempre supera o da concorrência e possuem custo de aquisição maior, embora possua um bom valor de revenda, este sucesso da instituição se deve a boas estratégias de *brand equity*.

2.3.2. Relação Marca e Produto

A relação entre marca e produto é intrínseca, sendo assim não há como falar em fortalecimento de produto sem que se tenha um fortalecimento de sua marca. As estratégias de publicidade e propaganda elas são fortalecidas a partir do *branding* da marca, que desponta desde a sua concepção ou reformulação, quando esta já está inserida no mercado (KELLER, 2013).

O processo de criação de uma marca não envolve tão somente traços, formas e cores, neste processo emprega-se a psicologia cognitiva que alia as estratégias de mercado à inferência humana (KOTLER; KELLER, 2018). A gestão da marca não é apenas uma estratégia de *marketing* é a relação de fidelidade que vai se estabelecer entre o produto e o consumidor (HILLER, 2012).

Para tanto, construir uma ótima ferramenta de *branding* ao escolher os elementos que formam uma marca, desde a escolha do nome – a sua principal identidade -, do logotipo, que deve descrever a essência de seus produtos, do símbolo (que irá associar outros fatores de proximidade ao seu produto), de uma possível mascote, para associar seu produto um personagem, da embalagem, que se tornará o cartão de visita aos olhos do consumidor (KELLER, 2013).

Além das formalidades impostas pelas instituições que regulam o uso de imagem a relação de marca e produto, faz-se necessário analisar os *cases* de sucesso e insucesso das marcas no mercado nacional e internacional. A *Coca-Cola*, marca de alto renome presente em todo o mundo, e que possui estratégias de fortalecimento de sua marca indiscutíveis. O *branding* da marca Coca é focado sempre no bem-estar e felicidade de seus consumidores, a exemplo: “Abra a Felicidade” ou “Sinta o Sabor”. Então, vai uma *Coca-Cola* aí? (HILLER, 2012).

Observe que a simplicidade das estratégias empregadas nos produtos *Coca-Cola* te leva a sentir diversos sentimentos de felicidade, doçura, e principalmente de bem-estar, uma das barreiras mais enfrentadas por essa marca diante das indicações médicas de que este produto não faz bem à saúde. Já que o foco é simplicidade, o principal ingrediente de seus produtos, como exemplo de sucesso, a *Bic*. (HILLER, 2012)

Observe que entre seus produtos, a *Bic* consegue aliar simplicidade, eficiência e custo-benefício? Basta analisar os principais produtos da marca, como: a caneta esferográfica, o isqueiro e sua linha de lâminas de barbear. Não é difícil de se encontrar um produto *Bic* em sua residência. A marca possui o Brasil como o segundo maior mercado do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (HILLER, 2012).

Além de citar marcas pontuais, como o caso da *Coca-Cola* e da *Bic*, a de se pensar também quando se estar frente a uma empresa que detém inúmeras marcas como é o caso da *Unilever* e *Nestlé* que possuem famílias de marcas. Cabe ressaltar que marca é diferente de empresa, e é possível que uma instituição detenha o registro de outras tantas marcas, como por exemplo, a própria *Coca-Cola* que detém o registro das marcas *Sprite*, *Fanta* e *Glacéau* (HILLER, 2012).

2.4. Valoração de ativos intangíveis

A partir da abertura econômica do Brasil na década de 90, as empresas brasileiras verificaram a necessidade de valorar seu patrimônio e conseqüentemente valorar seus ativos intangíveis como a marca visto as decisões de investimento na perspectiva de aquisições e fusões de marcas (SERRALVO et al, 2008).

A valoração de uma tecnologia é um processo específico da transferência de tecnologia, ou até mesmo do processo de reconhecimento de um ativo intangível nas demonstrações financeiras. Segue abaixo a compreensão de Teixeira, Melo e Abud da Silva (2010, p.25):

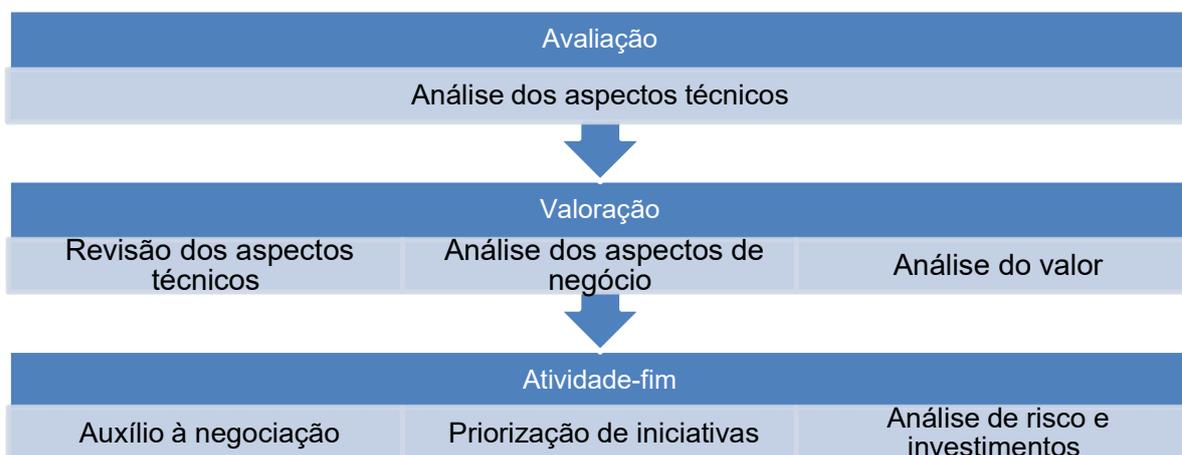
O processo de valoração de uma nova tecnologia é uma etapa mais específica, na qual se faz uma análise de viabilidade econômica do novo negócio proposto, seja visando o licenciamento, a concessão de direito de uso, a cessão de marca, uma parceria, a venda de consultoria, etc.

No processo de valoração de tecnologias existe uma dificuldade latente, conforme Gonçalves, Magalhães, Roller e Andrade (2013) “em atribuir um valor para a tecnologia desenvolvida e separar esse valor dos outros componentes que formam o produto o qual será comercializado”. Porém a necessidade de mensurar o valor de uma marca surge, conforme Pinheiro e Miguel (2014, p. 142):

[...] do avanço da importância da marca para o consumidor gera pressão sobre as organizações no sentido de entender como o valor da marca aumenta conforme ela se torna conhecida, e muitas vezes isso faz com que ela seja tratada como ativo das empresas.

Ademais conceitua Santos e Santiago (2008, p. 3) que “ outro objetivo desta análise é a definição de valores de referência para uma eventual negociação”. Além de definir o processo de valoração em três etapas, conforme figura 5 abaixo:

Figura 5 – Etapas do processo de valoração



Fonte: Adaptação de Avaliar x valorar novas tecnologias: desmistificando conceitos-: Laboratório de Apoio à Decisão e Confiabilidade, Belo Horizonte, (SANTOS; SANTIAGO, 2008, p. 3)

2.4.1. Métodos de Valoração de Ativos Intangíveis;

Os métodos de valoração de ativos intangíveis consistem no conjunto de análises, procedimentos, técnicas e processos utilizados pelos agentes em

propriedade intelectual para expressar em termos monetários o valor econômico de uma propriedade intelectual que se objetiva transacionar (OLIVEIRA E SOUZA, 2009).

2.4.1.1. Valoração por custo (Contábil);

O método de valoração por custo contábil tem por base os valores históricos desde o fato gerador desta propriedade intelectual. A valoração pelo custo contábil se baseia na diretriz dos custos e dos investimentos desembolsados para efetivar a tecnologia, pois é o ponto de partida do seu reconhecimento como ativo nas demonstrações contábeis, sendo assim, este método só leva em consideração o que se pode ser medido contabilmente (CPC 04, 2010).

2.4.1.2. Fluxo de Caixa Descontado;

A metodologia pelo fluxo de caixa descontado possui a característica de analisar a taxa de desconto esperada a partir dos fluxos de caixa trazidos a valor presente. É a partir da performance dos fluxos de caixa da instituição que se é analisado a contribuição da tecnologia em torno desses benefícios econômicos. Onde a principal análise está em determinar a taxa de risco inerente a missão da instituição (TITMAN; MARTIN, 2010).

Esta é metodologia mais usual em processos valorativos, a análise temporal dos fluxos de caixas ao trazê-los a valor presente se dá pelo fato de que, “uma unidade monetária recebida no ano seguinte não equivale a uma unidade monetária recebida hoje, pois o uso do dinheiro tem um valor relacionado a risco, inflação e custo de oportunidade”, conforme Kerin e Peterson (2009, p. 53).

Para Titman e Martin (2010) o processo que leva em consideração as entradas e saídas de caixa, a análise dos fluxos de caixa descontado é dividido em três passos, que são evidenciados no quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Passos na execução de uma análise de fluxo de caixa descontado

Passos	Avaliação do investimento
Passo 1: Projetar o valor e o cronograma dos fluxos de caixa futuros. “Quanto se espera que o projeto gere em termos de caixa e quando?”	Projete os fluxos de caixa livre futuros do projeto (FCLP).
Passo 2: Estimar uma taxa de desconto apropriada ao risco. “Quão arriscados são os fluxos de caixa futuros e o que os investidores esperam receber por investimentos com riscos semelhantes?”	Considere a taxa de desconto da dívida e do acionista (custo médio ponderado de capital, WACC).
Passo 3: Descontar os fluxos de caixa. “Qual é o valor presente ‘equivalente’ do fluxos de caixa futuros esperados?”	Desconte o FCLP utilizando o WACC para estimar o valor do projeto como um todo.

Fonte: Adaptado de Avaliação de Projetos e Investimentos. (TITMAN; MARTIN, 2010, p.58)

2.4.1.3. Modelo de Precificação de Ativos Financeiros;

O modelo conhecido CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) tem por metodologia de análise o prêmio recebido pelo risco assumido no tratamento deste ativo, conforme Assaf Neto (2007) “o CAPM é bastante utilizado nas várias operações do mercado de capitais, participando do processo de avaliação de tomada de decisões em condições de risco”. Especificamente trata da precificação de ativos onde a mensuração possua relação direta com o risco e o retorno do investimento do ativo em valoração (ASSAF NETO, 2008).

2.4.1.4. Comparação com Produtos no Mercado (Múltiplos);

O método pela comparação com produtos no mercado se baseia na lógica de *benchmarks* são utilizados indicadores que auxiliam a comparação entre ativos comparáveis. Caracteriza-se pela inferência partindo dos dados gerais do setor para a conclusão do particular através das análises de índices relevantes e preços praticados no mercado. O método não possui estratégias para analisar os riscos e potencialidades inerentes ao ativo gerado (COUTO JUNIOR; GALDI, 2012).

2.4.1.5. Custos Alternativos;

O método os custos alternativos têm por finalidade avaliar tecnologias incrementais, visto que para sua devida mensuração são levados em conta os custos de criação da tecnologia substituta como custos P&D, taxas de

apropriação da PI, custos de possíveis litígios, divulgação e *marketing* para atração dos clientes, e entre outros (QUINTELLA; TEODORO, 2012).

2.4.1.6. Regras do 25%;

Neste tipo de valoração, tem-se por base um percentual dos benefícios econômicos gerados a partir daquele ativo, como o próprio método já informa, o licenciado recebe em torno de 25% do lucro líquido auferido pelo licenciado. Usualmente este método é utilizado por empresas grandes que transacionam entre si e que é analisada a performance e não a cessão total dos direitos daquele ativo. Caracterizada pela parceria entre as instituições ao assumir o risco de adquirir aquele ativo tecnológico (QUINTELLA; TEODORO, 2012).

2.4.1.7. Opções Reais;

O modelo de opções reais traz como maior contribuição o valor da flexibilidade gerencial no momento de valorar uma tecnologia, dado pela expectativa gerada dos fluxos futuros de caixa. Por isso tem sido um dos mais utilizados na valoração de projetos de desenvolvimento, pois considera que gerentes teriam a opção, mas não a obrigação, de agir após o processo de desenvolvimento. (RUSSO, BEZERRA DA SILVA, LEITE SANTOS, 2018)

2.4.1.8. Política Única Fixa para todos os indivíduos;

Esta metodologia é mais utilizada pelas Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) nos anos iniciais de se adequar às exigências da sociedade que necessita usufruir do conhecimento cujo desenvolvimento pagou através de recursos de subvenção (QUINTELLA; TEODORO, 2012).

Apesar do desenvolvimento do ativo, a transferência de tecnologia é um grande impasse para as ICTs, visto que a metodologia para fixar a valoração de uma tecnologia é simples. Baseada em percentual mínimo de titularidade, percentual de *royalties*, período limite para colocação da tecnologia no mercado pelo licenciado, periodicidade dos pagamentos das vantagens econômicas pelos licenciados e sua distribuição pelos vários parceiros (QUINTELLA; TEODORO, 2012).

2.4.2. Valoração de marcas

A valoração de marcas é um processo através do qual se analisa o retorno de benefícios econômicos a partir de um elemento figurativo que representa um determinado produto ou serviço (ROMANELLO, 2012). Os benefícios econômicos obtidos pelas empresas ao redor do mundo são uma das razões para valorar a marca de seu produto. Visto que este bem, ainda que intangível, pode ser negociado através de cessão ou transferência parcial ou total do direito de propriedade (TEIXEIRA, 2010).

Assim tem-se, que valoração de marcas é processo em que são utilizados dados econômicos e financeiros que demanda estudo, interpretação, mensuração e avaliação dos aspectos inerentes ao setor, ao produto e ao mercado que movimentam e transacionam com a entidade que coloca à disposição seus produtos e/ou serviços (PINHEIRO; MIGUEL, 2014). A partir da identificação de uma teoria geral de que marca possui influência no processo de compra e venda ao aliar fidelidade, compromisso e qualidade ao objeto comercializado é uma tendência do mercado verificar o valor monetário agregado através das marcas (COBRA, 2010).

Esse movimento, *Marketing Accountability*, de que o valor de mercado de uma instituição advém da valorização de suas marcas, que analisar os retornos dos investimentos realizados para o fortalecimento deste ativo tem ampliado métricas para evidenciar este recurso (KOTLER; KELLER, 2018). Como define Kotler e Keller (2018, p. 21) “ Retorno sobre investimento de *Marketing* (ROMI) – para entender e medir o desempenho de *marketing* e dos negócios e uma maior variedade de indicadores financeiros para avaliar o valor direto e indireto gerado por seus esforços de *marketing*”.

Segundo Tybout (2018, p. 258 apud HAIGH; KNOWLES, 2004) o primeiro passo para a valoração de marcas, antes de escolher o método para valorar uma marca seria definir com precisão o tipo de objeto a ser valorado que pode ser classificado em três níveis, conforme quadro 8:

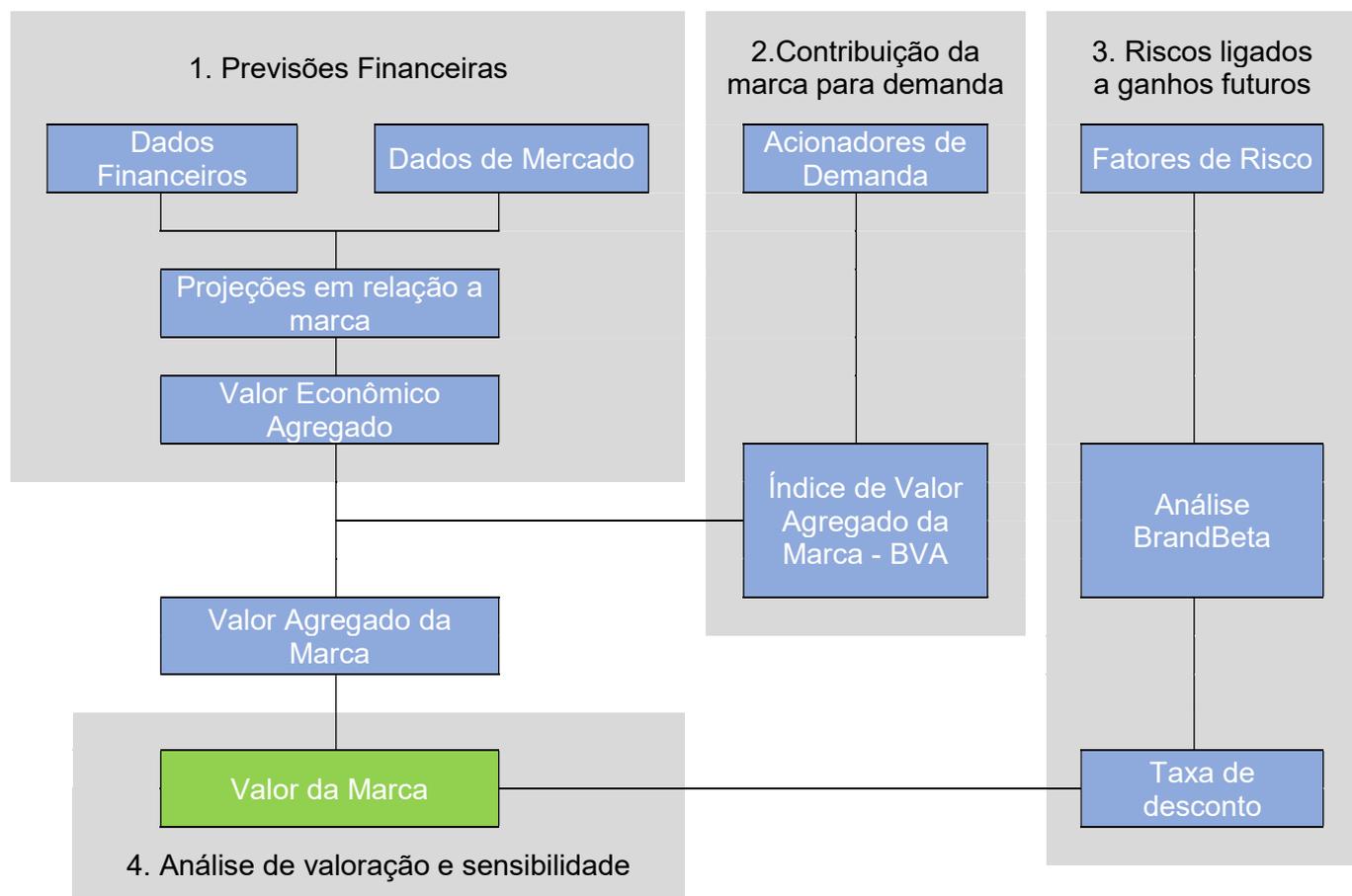
Quadro 8 – Níveis de valoração de marcas

Valoração de marca registrada
Essa valoração focaliza a estimativa do valor de uma marca registrada, nome, logotipo ou outro elemento de identificação específico. Essa é a definição mais básica de uma marca e a visão mais restrita da valoração. Por exemplo, a valoração nesses termos poderia examinar o valor da marca registrada para finalidades como planejamento fiscal, licenciamento ou participação em uma joint venture na qual a marca registrada será usada por um parceiro estratégico.
Valoração de marca
Essa valoração expande o trabalho para abranger uma gama mais ampla de direitos de propriedade intelectual e elementos de identificação da marca, como direitos de <i>design</i> , nomes de domínio, imagem ou apresentação comercial, embalagem, direitos autorais e elementos secundários como cores, cheiros, sons, materiais de propaganda e assim por diante.
Determinação do valor econômico da marca para a empresa
Essa valoração refere-se a uma marca corporativa ou organizacional e inclui não apenas marcas registradas, nomes, logotipos e assim por diante, mas também a cultura, as pessoas e os programas que, combinados, criam a experiência da marca para os clientes. Em geral, esse nível de valoração reflete com mais rigor a totalidade da marca do que uma análise executada apenas sobre os elementos de identificação externos.

Fonte: Adaptado do livro Branding, TYBOUT (2018, p. 258 apud HAIGH; KNOWLES, 2004)

Tybout (2008, p. 259) complementa que “o processo de valoração de marca determina essencialmente a porção dos ganhos que pode ser atribuída à marca e a probabilidade de que esses ganhos continuarão no futuro”. Ademais estabelece um modelo um modelo geral de valoração de marcas em quatro etapas, conforme figura 6 abaixo:

Figura 6 - Um modelo geral para valoração de marca



Fonte: Tybout (2018)

Já segundo os autores Kerin e Peterson (2009, p. 124) “o primeiro passo é desenvolver um reconhecimento positivo da marca e uma associação da marca na mente dos consumidores com uma classe de produto ou necessidade, para que ela adquira identidade”. De forma sintética o primeiro passo para valoração é o posicionamento de marca de acordo com a exposição dos referidos autores.

2.4.3. Valores das marcas no Brasil e no mundo

A propriedade intelectual como um todo é uma vertente crescente em nosso país, assim como ademais propriedades industriais, o direito autoral e a proteção sui generis, a marca possui agregação de valor ao patrimônio de uma entidade. Para tanto, conhecer o seu valor é imprescindível, sendo assim, cabe a legislação brasileira adaptar-se a esse movimento do conhecimento intelectual (HILLER, 2012).

A forma de como mensurar um valor monetário para um capital intelectual é subjetiva, pois não existe uma metodologia única para estabelecer tal valor. Cada empresa adota aspectos e vertentes distintas, e essa realidade não é apenas no Brasil, constatar-se a nível internacional que os *rankings* de marcas mais valiosas do mundo, que apontam sua maior concentração nos Estados Unidos, possuem metodologias e classificações distintas.

No quadro 9 abaixo, buscou-se demonstrar a evolução do *ranking* das marcas mais valiosas do Brasil entre os anos de 2013 e 2018. Os *rankings* são realizados pela *Interbrand* que analisa os fatores internos, clareza, comprometimento, proteção, capacidade de respostas e fatores externos, autenticidade, relevância, diferenciação, consistência, presença e entendimento.

Quadro 9 – Ranking das marcas mais valiosas do Brasil

Evolução do <i>ranking</i> das marcas mais valiosas do Brasil						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1º	ITAÚ	ITAÚ	ITAÚ	ITAÚ	ITAÚ	ITAÚ
2º	BRADESCO	BRADESCO	BRADESCO	BRADESCO	BRADESCO	BRADESCO
3º	BANCO DO BRASIL	SKOL	SKOL	SKOL	SKOL	SKOL
4º	SKOL	BANCO DO BRASIL	BRAHMA	BRAHMA	BRAHMA	BRAHMA
5º	PETROBRAS	BRAHMA	BANCO DO BRASIL	BANCO DO BRASIL	BANCO DO BRASIL	BANCO DO BRASIL
6º	NATURA	NATURA	NATURA	NATURA	NATURA	NATURA
7º	BRAHMA	PETROBRAS	PETROBRAS	ANTARCTICA	ANTARCTICA	ANTARCTICA
8º	ANTARCTICA	ANTARCTICA	ANTARCTICA	PETROBRAS	PETROBRAS	PETROBRAS
9º	VIVO	VIVO	VIVO	VIVO	VIVO	VIVO
10º	BTG PACTUAL	BTG PACTUAL	BTG PACTUAL	CIELO	CIELO	CIELO

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, com base nos rankings das marcas mais valiosas do Brasil disponível no site: <http://www.rankingmarcas.com.br>.

De acordo com o quadro acima, verifica-se que o setor de serviço e bebidas no Brasil ocupam o topo do *ranking*, com maior destaque para as instituições bancárias que ocupam o primeiro e segundo lugar do *ranking*, ITAÚ e BRADESCO respectivamente, logo após seguem as cervejarias SKOL e BRAHMA, a primeira de origem dinamarquesa e a segunda brasileira. Outro dado a ressaltar no *ranking* é a presença de duas empresas públicas como a PETROBRAS e o BANCO DO BRASIL.

Como *benchmarking* de valor de marcas no mundo elaborou-se o quadro 10 abaixo, para explanar as 20 (vinte) marcas mais valiosas do mundo segundo a avaliação da *Forbes* em 2018 e 2019 e as variações ocorridas no valor das marcas, em ordem decrescente de valor de bilhões de dólares.

Quadro 10 – Ranking das marcas mais valiosas no Mundo

Ranking das Marcas mais valiosas do mundo segundo a Forbes				
MARCA	2018 (US\$)	MARCA	2019 (US\$)	Variação
1. APPLE	182,8 bilhões	1. APPLE	205,5 bilhões	12%
2. GOOGLE	132,1 bilhões	2. GOOGLE	167,7 bilhões	27%
3. MICROSOFT	104,9 bilhões	3. MICROSOFT	25,3 bilhões	20%
4. FACEBOOK	94,8 bilhões	4. AMAZON	97,0 bilhões	37%
5. AMAZON	70,9 bilhões	5. FACEBOOK	88,9 bilhões	-6%
6. COCA-COLA	57,3 bilhões	6. COCA-COLA	59,2 bilhões	3%
7. SAMSUNG	47,6 bilhões	7. SAMSUNG	53,1 bilhões	11%
8. DISNEY	47,5 bilhões	8. DISNEY	52,2 bilhões	10%
9. TOYOTA	44,7 bilhões	9. TOYOTA	44,6 bilhões	0%
10. AT&T	41,9 bilhões	10. MCDONALD'S	43,8 bilhões	6%
11. MCDONALD'S	41,4 bilhões	11. AT&T	41,3 bilhões	-1%
12. GENERAL ELETRIC	37,2 bilhões	12. LOUIS VUITTON	39,3 bilhões	17%
13. MERCEDES-BENZ	34,4 bilhões	13. INTEL	38,8 bilhões	14%
14. INTEL	34,1 bilhões	14. NIKE	36,8 bilhões	15%
15. LOUIS VUITTON	33,6 bilhões	15. CISCO	34,5 bilhões	7%
16. CISCO	32,4 bilhões	16. GENERAL ELETRIC	34,3 bilhões	-8%
17. IBM	32,1 bilhões	17. MERCEDES-BENZ	33,2 bilhões	-3%
18. NIKE	32,0 bilhões	18. ORACLE	32,2 bilhões	4%
19. VERIZON	31,4 bilhões	19. VERIZON	31,7 bilhões	1%
20. BMW	31,4 bilhões	20. IBM	31,5 bilhões	-2%

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos dados disponíveis no site: <https://forbes.uol.com.br/listas/2018/05/forbes-divulga-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2018/#foto20>, <https://forbes.uol.com.br/listas/2019/05/as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2019/>.

Destaca-se a variação de 37% no valor das marcas sobre o domínio da empresa *Amazon.com* entre os anos 2018 e 2019. A instituição possui sucessivos aumentos de ativos intangíveis em seu patrimônio como evidenciado pela conta “*Acquired intangibles, net*” uma variação de U\$\$ 7,64 *millions* para U\$\$ 4,110 *millions* (STOCK ANALYSIS ON NET, 2019).

2.5. Roadmap

A ferramenta *roadmap* fornece um panorama geral para efetivar o processo de planejamento estratégico com a finalidade de alcançar a visão da

instituição (BORSCHIVER; RANGEL DA SILVA, 2016). Classifica-se os *roadmaps* conforme o objeto de estudo, ou a finalidade deste planejamento estratégico, dentre eles: *roadmap* corporativo, *roadmap* industrial, *roadmap* de produto, *roadmap* de tecnologia emergente e *roadmap* orientado a um determinado assunto (GARCIA; BRAY, 2007).

Roadmap, como o nome sugere, é uma espécie de mapa, uma poderosa ferramenta visual e descritiva que apontará como será o produto ou projeto a cada período de sua evolução. Essa “bússola gerencial” alinhará todos os stakeholders (interessados no projeto) em torno dos mesmos passos sequenciais rumo à construção integral do produto. Deixará todos os envolvidos cientes do processo de evolução e quais variáveis envolvem esse caminho. (ENDEAVOR, 2015)

O planejamento estratégico proposto por um *roadmap* possui como diferencial o lapso temporal para realização de uma atividade proposta, além da ordem crescente para a construção de um projeto existe uma cronologia adotada para almejar o objetivo final deste mecanismo estratégico (KAPPEL, 2011). A vantagem competitiva em estabelecer no planejamento estratégico das instituições a tecnologia do *roadmap* é agregar trabalho em conjunto que possibilita uma melhor alocação de recursos e atividades, conforme Borschiver e Rangel da Silva (2016, p.41):

O *Technology Roadmap* é um mapa do conhecimento que influencia no planejamento estratégico das empresas, possibilitando as pessoas trabalharem em conjunto para a identificação e priorização de vantagens competitivas sustentáveis e a alocação correta de recursos humanos e tecnológicos. A palestra vai abordar um estudo de caso com construção de um mapa.

A finalidade de se planejar com auxílios de ferramentas como *roadmaps* é melhorar o gerenciamento processos e suas respectivas técnicas estratégias em portfólios de inovação, seja de produto ou tecnologia aplicada (GARCIA; BRAY 2007). A utilização do *roadmap* ao se fazer planejamento estratégico permite integrar negócios, mercado, produto e tecnologia ao nortear a alternativa correta para dirimir riscos (ALVES. SANCHES DA SILVA; MELLO, 2011).

Por fim, conforme Moura Ribeiro et al (2019, p. 62) o *roadmap* “pode ser visto como uma representação visual que permite o gerenciamento do futuro da tecnologia e tem sido desenvolvido para os mais diversos públicos e especificidades”.

3. METODOLOGIA

Esta seção dispõe sobre os métodos empregados para a estruturação do estudo de caso com a finalidade de responder à questão problema de pesquisa apresentada no primeiro capítulo.

Marconi e Lakatos (2017) afirmam que a exposição dos procedimentos metodológicos que explanam como o estudo obteve os resultados para responder à questão problema, é chamado de metodologia. Ademais, a exposição destes métodos irá auxiliar que outro pesquisador encontre os mesmos resultados apresentados.

3.1. Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como aplicada ao analisar a Usina Caeté S.A. e a influência do setor sucroenergético de Alagoas no processo de tomada de decisão com relação ao seu mix de produção, que conseqüentemente, interfere na gestão de ativos intangíveis a partir do redirecionamento de produção do mercado externo para o interno. Do ponto de vista técnico, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por analisar uma determinada instituição ou grupo (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Verifica-se um estudo de caso, ao analisar a gestão de ativos intangíveis a partir dos demonstrativos financeiros emitidos pela Usina Caeté S.A. e boletins técnicos de organizações do setor, que através de técnicas contábeis, como a análise de balanço constatou-se a influência que o setor sucroenergético possui no processo de tomada de decisão com relação ao *branding* de marcas.

A técnica de pesquisa empregada no estudo de caso é classificada como bibliográfica, por investigar em materiais como livros, artigos, anais, jornais e revistas o objeto de estudo (ALYRIO, 2009). Uma pesquisa é tida como bibliográfica:

[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em

contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 54).

Uma técnica de pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já publicada sobre o tema, como também a opinião de estudiosos na área do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017). O resultado desta pesquisa bibliográfica é apresentado no capítulo dois deste estudo, ao explanar conceitos de marca, propriedade intelectual, ativos intangíveis, gestão e valoração de marcas, e por fim a técnica de *roadmap*.

O método escolhido para este estudo foi o indutivo, que se caracteriza pela abordagem do particular, neste estudo representado pela Usina Caeté S.A., para o geral, representando pelo setor sucroenergético de Alagoas, ao levar uma conclusão muito mais ampla do que o conteúdo usado como base para a pesquisa (ALYRIO, 2009).

A partir das estratégias utilizadas pela Usina Caeté S.A., verificou-se uma concepção geral do setor no estado de Alagoas, ao realizar *benchmarkings* de relatórios de gestão e demonstrações financeiras emitidas por instituições do setor, como também instituições externas ao setor que são *cases* de sucesso no processo de gerenciamento de ativos intangíveis.

O procedimento adotado por esta pesquisa exploratório é do tipo mista por analisar dados documentais e oficiais, que são caracterizados tanto como dados qualitativos, como quantitativos, visto que:

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 60).

Os resultados obtidos através das análises realizadas em demonstrações financeiras, boletins técnicos, estudo prospectivo, atributos da marca, caracteriza-se a abordagem quantitativa, e o estudo do estado da arte dos aspectos gerenciais, valorativos e culturais do ativo marca, caracterizam a abordagem qualitativa da pesquisa.

Ao passo que se tem o investigador como um agente ativo da pesquisa, frente a necessidade e capacidade de ação e transformação para analisar a gestão de ativos intangíveis por parte da Usina Caeté S.A. e para apresentar uma proposta de *roadmap* de gerenciamento de marcas, caracteriza-se esta pesquisa como uma pesquisa-ação. Temos uma pesquisa-ação quando a experiência de um grupo ou indivíduo é constatada, com a finalidade de solucionar um determinado problema (MARCONI; LAKATOS, 2017). Conforme afirma Alyrio (2009, p. 69) “a pesquisa-ação pressupõe a inserção num determinado ambiente que se quer investigar. Ela seria de alguma forma uma investigação participante”.

3.2. Protocolo de análise

O universo da pesquisa parte das demonstrações financeiras da Usina Caeté S.A, dispostos no anexo deste estudo, junto aos seus respectivos relatórios de gestão, que divulgam as mutações ocorridas no patrimônio da entidade, com ênfase no valor da marca “Açúcar Cristal Caeté” registrada pela contabilidade.

A definição e autorização pela escolha da Usina Caeté S.A. foi influenciada pelo fato do pesquisador fazer parte da instituição e ser peça fundamental na análise dos aspectos intangíveis no balanço patrimonial da instituição. A autorização do estudo em torno das demonstrações emitidas e analisadas pelo departamento de controladoria da instituição procedeu-se em reunião com a gerência contábil, Durval Vieira.

A escolha de relatórios contábeis como as demonstrações financeiras dar-se pela veracidade que as publicações destes relatórios necessitam e pelo fato de que companhias abertas serem auditadas por instituições externas especializadas, o que ressalta a fidedignidade dos dados.

A coleta destes relatórios foi realizada junto ao setor de controladoria da instituição. Estes dados foram enviados por endereço eletrônico do Gerente Contábil, como também coletados *in loco*. Sobre estes demonstrativos coletados

foram aplicados índices da análise vertical e horizontal, estas técnicas são padrões da análise de demonstrações contábeis.

Após análise dos demonstrativos procedeu-se com a entrevista não estruturada com o Gerente Contábil, que possui mais de cinquenta anos de colaboração com a instituição para evidenciar os aspectos analisados através dos dados contábeis e atestar os aspectos gerenciais na tratativa dos ativos intangíveis de propriedade da Usina Caeté S.A.

3.3. Análise de dados

Os procedimentos adotados para analisar e constatar as variáveis que influenciam o setor sucroenergético de Alagoas foi a partir de boletins técnicos emitidos e publicados em anais e *sites* pelos sindicatos e instituições do setor sucroenergético (SINDAÇÚCAR-AL, UNICA, MAPA, Nova Cana, SEPLAG-AL), com a finalidade explicar os temas de alta relevância, como fonte de informação técnica e científica, e demonstrar o potencial das marcas das indústrias de açúcar e álcool. A partir destes boletins e mapas industriais emitidos por organismos do setor, que se pôde identificar variáveis como legislações, tributos, concessões, economia e ambientais que influenciam o setor das agroindústrias.

No intuito de compreender os aspectos gerenciais de ativos intangíveis da Usina Caeté S.A. foi realizada uma análise pormenorizada dos arquivos disponíveis, através da técnica de análise horizontal da conta de marcas dentro do subgrupo intangível, divulgada nas demonstrações financeiras, como também analisar o pedido de registro de marca como fatos elucidativos de gerenciamento de marca, ao constatar quem realiza a curadoria destes direitos de propriedade intelectual.

Além da conta marcas, verificou-se que contas como faturamento e adiantamento de clientes, respaldarão os reflexos do setor sucroenergético no processo de *mix* de produção e no processo de gerenciamento de ativos intangíveis por se tratar de instituições que operam no mercado interno e externo através de *commodities*.

Para complementar os dados obtidos a partir das demonstrações financeiras e boletins técnicos, a pesquisa envolveu também técnica comum de coleta de dados, como entrevista não estruturada, com o Gerente Contábil da Usina Caeté S.A, com a finalidade de atestar a falta de estratégias para uma efetiva gestão de marcas. Para tanto, necessitou-se fazer a ligação entre o embasamento teórico como os exemplos práticos de empresas que promovem *branding* de marcas.

O caráter investigativo deste estudo, para a consecução da gestão e valoração de marca é caracterizado pela necessidade de um estudo prospectivo para identificar os concorrentes de mercado, este processo pode ser denominado como monitoramento de marcas, para tanto consultou-se o banco de dados do INPI que reúne os pedidos de registros de marcas no Brasil.

Para realizar esta busca na ferramenta “Busca de Marcas” do INPI foram determinadas como palavras-chave: açúcar e cristal, e, ainda, foram aplicados operadores booleanos *AND*, além de verificar a Classificação de Nice de número 30 (trinta), nesta classe estão presentes os açúcares utilizada como filtro de pesquisa.

Nesta coleta de dados, realizada entre os meses de julho a outubro de 2019, levou-se em consideração o aparecimento das palavras-chave no nome ou descrição do produto, que permitiu analisar quantas marcas de açúcar cristal há em vigor. Para mapear os resultados desta busca de registros de marcas, utilizou-se a planilha do *Microsoft Excel* como ferramenta.

Adicionalmente a esta prospecção no sistema de busca de marcas do INPI, verificou-se junto ao Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento, o número de unidades produtoras de açúcar em funcionamento no país. As informações foram dispostas em uma planilha do *Microsoft Excel* com dados agrupados por estado, cidade, nome fantasia, razão social, CNPJ e tipo de produto.

Após análises e filtros dos dados obtidos procedeu o agrupamento de empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico ou caracterizadas como filial,

através dos 08 (oito) primeiros dígitos do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica que caracteriza esta ligação entre instituições. Para que de posse do número real de instituições produtoras de açúcar verifica-se quantas delas possuem registro de marca ao consultar o sistema de busca de marcas do INPI pelo CNPJ do Titular de propriedade do registro de marca.

Visto a importância do *Share of Mind* para o processo de prospecção e valoração de marcas, procedeu-se com a elaboração de duas enquetes na rede social do investigador, *instagram*, com o objetivo de verificar como se comporta a marca de açúcar na mente dos consumidores. O investigador abordava o público ligado à sua rede através da ferramenta *stories* ao anunciar que estuda marcas de açúcar em Alagoas e necessitar da contribuição destas em sua pesquisa. A primeira enquete, indagou qual a primeira marca de açúcar cristal viria a mente do entrevistado, para verificar o *share of mind* das marcas de açúcar cristal sem induzir as marcas por ele estudadas. Logo em seguida, a segunda enquete, solicitou aos entrevistados qual a marca mais consumida por eles ao induzir as marcas estudadas. Os resultados foram alimentados em planilha do *Microsoft Excel* e divulgados através de gráficos na seção de prospecção de marcas de açúcar cristal.

Por fim, a literatura disponível, as análises realizadas referentes ao setor sucroenergético, a gestão de ativos intangíveis da Usina Caeté S.A. e os processos para a valoração da marca, serviram como base para a elaboração de um *roadmap* de gestão de marcas para o setor sucroenergético de Alagoas no intuito de se obter benefícios econômicos futuros com o efetivo gerenciamento.

A construção desta ferramenta estratégica foi através de um mapeamento das ações necessárias para efetivar um *branding* de marcas. Este *roadmap* de construção de valor de uma marca *commodity* finaliza este estudo como um manual instrucional para solucionar a deficiência em gerenciamento de marcas verificados na Usina Caeté S.A. Este mapeamento estratégico foi construído a partir do estudo analítico de bibliografias e estudos de casos, que são *cases* de sucesso no processo de agregação de valor monetário a instituição através do fortalecimento de sua marca. Foram levadas em conta as pontuações feitas por

pensadores do *branding* de marcas que retratam as atividades para o sucesso em posicionamento e reposicionamento de marca.

No intuito de facilitar o entendimento e implementação deste *roadmap* por instituições detentoras de registros de marcas, disponibilizou-se, além do mapeamento estratégico, o referencial teórico que embasou a sua construção com a finalidade de nortear os processos necessários para o fortalecimento de marcas.

3.4. Limitações da pesquisa

Este estudo de caso, encontra limitações referentes as metodologias de valoração de ativos intangíveis disponíveis, uma vez que a literatura encontrada possui uma abstração quanto ao processo de formulação das equações para a construção de uma métrica que evidencie o valor agregado gerado pela marca à instituição.

A falta deste material referencial não possibilitou a finalização do ciclo de gestão de marca deste estudo que necessita mensurar a geração de benefícios econômicos a partir do fortalecimento de marca. Tanto pela cessão destes direitos de propriedade obtidos através da valoração de marcas, quanto pela associação de marcas.

Outra limitação encontrada neste estudo, são os dispêndios financeiros necessários para realização de processos necessários para efetivar uma gestão de marcas, e conseqüentemente, de valoração de marcas, visto a necessidade de investimentos para que a monetização deste ativo se aproxime do valor de mercado, ao diminuir o grau de subjetividade da metodologia valorativa.

4. ANÁLISE DE DADOS

Esta seção explanará a análise dos dados obtidos mediante consulta das publicações técnicas, demonstrações financeiras e resultados obtidos através desta pesquisa-ação.

A análise dos dados deve ser apresentada de forma clara, objetiva e concisa de modo que a sequência lógica ajudará a compreensão em torno da questão problema do estudo, através da enumeração dos resultados obtidos de modo a elaborar um sumário descritivo dos objetivos específicos apresentados no início da pesquisa.

4.1. A Marca Açúcar Cristal Caeté e sua Gestão

O Açúcar Cristal Caeté é produzido pela Usina Caeté S.A., empresa pertencente ao Grupo Carlos Lyra – fundado em 1951 pelo empresário Carlos Benigno Pereira de Lyra Neto –, que possui quatro unidades fabris entre os Estados de Alagoas e São Paulo. A instituição possui destaque no mercado de venda de açúcar cristal no Nordeste, principalmente em seu Estado natal. Além do setor sucroenergético, o grupo atua nos segmentos da pecuária, táxi aéreo e radiodifusão, gerando mais de 14 mil empregos diretos para o país.

A Usina Caeté possui além da comercialização e produção de açúcar cristal, produtos como: açúcar demerara, açúcar VHP, melaço, etanol anidro, etanol hidratado e a geração de energia através de suas caldeiras. A unidade matriz é a responsável pelo empacotamento do açúcar cristal, produto que estampa a marca estudada. Esta unidade está localizada no município de São Miguel dos Campos, o parque fabril é uma usina modelo para o grupo econômico, ao aliar princípios e diretrizes ligadas ao meio ambiente, qualidade e segurança na produção de açúcar.

A marca Açúcar Cristal Caeté é do tipo mista, por unir símbolos e nomes, e sua natureza é classificada como marca de produto. Na classificação de Nice, a marca pertence à classe NCL (7) 30 que faz referência aos adoçantes naturais, já na classificação nacional está alocada na Classe 33 (Doces, pós para

fabricação de doces, açúcar e adoçantes em geral), no código de produto 20 (Açúcar e adoçantes em geral). Vale ressaltar que o registro da marca “Açúcar Cristal Caeté” não lhe concede exclusividade no uso na expressão “açúcar cristal”.

Demonstra-se abaixo a marca “Açúcar Cristal Caeté” em duas formas, conforme o protocolo de registro em que a marca é disponível em *P&B* (Figura 7), como também como a marca é comercializada (Figura 8). Visto que é através deste elemento que a Usina Caeté S.A. deve fortalecer seu produto no mercado açucareiro.

Figura 7 – Marca Açúcar Cristal Caeté conforme o protocolo de registro



Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/pePI/servlet/MarcasServletController?Action=detail&CodPedido=1333538>

Figura 8 – Marca Açúcar Cristal Caeté conforme embalagem comercializada



Fonte: <https://www.usinacaete.com>

O depósito do pedido de registro da marca Açúcar Cristal Caeté com N° do Processo 823109720 com data de 25 de agosto de 2000 de titularidade da Usina Caeté S.A. tem como procuradora do pedido de registro a senhora Regina Célia Querido Lima Santos. O registro da marca foi concedido em 28 de

novembro de 2006, após 06 (seis) anos da data de depósito. A vigência atual do registro da marca se estende até 28 de novembro de 2026.

Um ponto que ressalta as estratégias de gestão de marcas por instituições detentoras de registros são os procedimentos de valoração da marca ao analisar o retorno financeiro que este elemento distintivo possui em suas receitas comerciais. Segundo Tybout (2018, p.263) “saber qual é o valor financeiro da marca permite que a gestão a compare com outros ativos tangíveis e intangíveis e considere como melhor aplicar recursos finitos para criar valor adicional”; para tanto demonstra-se abaixo a composição do ativo intangível da Usina Caeté S.A. no quadro 11, que evidencia o valor da marca do Açúcar Caeté em suas demonstrações financeiras.

Quadro 11 – Composição do Ativo Intangível da Usina Caeté S.A. (em milhares de reais)

Ativo Intangível	Valor R\$	%
Marcas	17	1 %
Software de Computação	1.401	95 %
Direitos de Telefonia	55	4 %
Total	1.473	100%

Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A.

A subvaloração da marca é constatada ao analisar a conta de marcas que permaneceu estática desde o reconhecimento da marca em 2008 como ativo intangível em suas demonstrações financeiras. A partir da concepção de Tybout (2008) verifica-se que a instituição não possui uma gestão sobre este ativo intangível, respaldado ainda, pelo fato de que a curadoria da marca junto ao INPI ser realizada por terceiros.

Um contraponto desta visão, é o case de sucesso da marca Açúcar União com mais de 100 anos de história, que tinha seu controle acionário pela Copersucar – primeira empresa do setor a sinalizar que marca possuía valor – ao transacionar a marca em 2005 com o Grupo Nova América. De 2009 até o ano 2012 a marca pertenceu à Cosan Alimentos que posteriormente vendeu as marcas “União e Da Barra” para outra empresa que comercializa *commodities*, a Arroz Camil, por uma quantia em torno de R\$ 345 milhões, conforme Editora Abril (2014).

O *branding commodities* só é possível através do fortalecimento de marca, através de reposicionamento de marca e produto (KELLER, 2013). Um case de sucesso é o Grupo Balbo, que a partir de boas práticas e política socioambiental reestruturou a sua produção de açúcar cristal. Ao produzir açúcar orgânico reposicionou seu produto no mercado e aumentou os lucros da companhia, que conseqüentemente, elevou o valor agregado da marca Native “Produtos da Natureza”. (EDITORA VALOR, 2018).

Como também, o case de sucesso do café colombiano, *Juan Valdez*, que se reposicionou no mercado, cabe ressaltar que assim como o açúcar cristal; o café também é um produto comoditizado. O ponto de partida de seu reposicionamento surge da necessidade da Federação Nacional dos Cafeicultores da Colômbia (FNC) de elevar a qualidade do produto atrelado um planejamento de comunicação através do Programa de Qualidade do Café. (MOUREIRA, 2007).

O foco desta estratégia de mercado é competir com o mercado cafeicultor do Brasil ao agregar valores como: uma colheita seletiva de grãos, beneficiamento por despolpa do café e responsabilidade socioambiental através de planejamento ecológico em sua produção sem aderir ao desmatamento das florestas. (CALDEIRA et al., 2015).

Apesar do preço de venda do café *Juan Valdez* ser superior ao da concorrência, o reposicionamento da marca é baseado na estratégia *marca superior por um preço superior*, “mais por mais”, o planejamento de comunicação deste posicionamento é convencer o mercado a superioridade do produto (CALDEIRA et al., 2015).

Desde o seu protocolo de registro não foram constatadas nenhuma estratégia de comunicação da marca do Açúcar Cristal Caeté, nenhuma alteração no *design* da marca foi identificada, segundo Trout e Rivkin (2011), um dos cinco modos para reposicionar *commodities* é personificar ou até mesmo mudar o nome, variáveis como estas que refletem estratégias de reposicionamento de valor de uma marca.

Como exemplo de *commodity* que possui alterações de *design*, a marca de açúcar União, um *case* de referência no segmento de *commodities* de açúcar, ao se constatar aspectos de agregação valor através da evolução da marca, para evidenciar este processo evolutivo de reposicionamento, segue figura 9 abaixo.

Figura 9 – Evolução gráfica da Marca Açúcar União

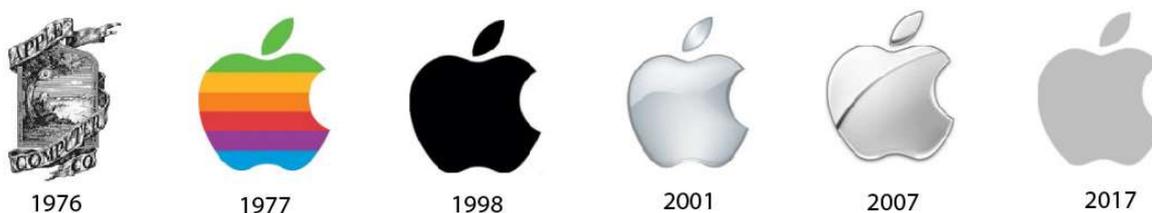


Fonte: <https://www.ciauniao.com.br/nossa-historia>

Segundo o relatório de gestão 2018 apresentado pela instituição um dos objetivos estratégicos é “ampliar o portfólio de marcas e produtos em novas categorias de alto giro de mercearia seca, com potencial de crescimento”. Além de ter sido a primeira marca de açúcar a evidenciar no setor que marca possuía valor, verifica-se a partir do objetivo acima o *branding* de marcas realizado pela instituição, pois conforme Melo et al (2018) para se realizar *branding* de marcas é necessário proceder com consciência (familiaridade) e associações (atributos).

Outro exemplo de evolução de marca pode ser constatado através da marca *Apple* que desde 1976 realiza alterações gráficas em sua maçã mordida. Conforme já destacou Russo (2019) este poder de contaminação das mentes dos consumidores sobre de produtos *Apple* é resultado de um bom planejamento de *branding* de marcas, conforme figura 10 abaixo:

Figura 10 – Evolução gráfica da Marca Apple



Fonte: <https://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-maca.htm>

Por fim, ao passo que se direciona a produção para açúcar cristal, em detrimento da abertura do mercado interno através dos incentivos fiscais, o ativo intangível marca, necessita de estratégias para se reposicionar no mercado

frente a concorrência perfeita; dentro do estado, por marcas já reconhecidas como Coruripe e Titara, como também, pelas marcas União, Delta e Native marcas de açúcar produzidas fora do estado.

Para elucidar a importância da marca e o reconhecimento da valorização da marca como bem e capital monetário dentro de uma instituição, realiza-se abaixo um *benchmarking* entre os grupos de ativos intangíveis, a conta marca e o valor do total dos ativos da Camil Alimentos S.A. e a Usina Caeté S.A., instituições que comercializarem produtos sob a forma de *commodities*, com demonstrações entre os anos de 2016 e 2018 conforme quadro 12 abaixo:

Quadro 12 – Benchmarking dos Saldos Ativos Intangíveis Usina Caeté e Camil Alimentos (em milhares de reais)

Subgrupos/Contas	2016		2017		2018	
	CAMIL	CAETE	CAMIL	CAETE	CAMIL	CAETE
Intangível	229.201	2.460	224.065	1.779	230.353	1.473
Marcas	215.550	17	215.550	17	215.550	17
% Marcas / Intangível	94%	1%	96%	1%	94%	1%
Ativo Total	3.287.830	1.109.023	3.317.206	1.489.952	3.816.267	1.345.109
Marcas	215.550	17	215.550	17	215.550	17
% Marcas / Ativo Total	7%	0%	6%	0%	6%	0%

Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A e Camil Alimentos S.A.

Verifica-se acima que os valores da conta de marcas permaneceram inalterados entre os anos de 2016 e 2018, ou seja, não ocorreu valorização de marcas. Mas cabe ressaltar a representatividade das marcas no subgrupo do Ativo Intangível da Camil Alimentos S.A. que corresponde a 94% dos direitos de propriedade desta instituição, um contraponto, ao percentual apresentado pela Usina Caeté que possui apenas 1%, além da inexpressividade do valor da marca frente ao total de ativos da instituição. A vivência do pesquisador-investigador dentro da instituição estudada permite elucidar sobre a realidade gerencial dos ativos intangíveis.

O contexto histórico do setor sucroenergético do estado de Alagoas corrobora com a falta de valorização do seu intangível e desenvolvimento de novas tecnologias pela Usina Caeté S.A. que não gera inovação tecnológica, e consequentemente, se tornam receptoras de tecnologias, como indicador, é

aquisição de direitos de software que representa 95% do ativo intangível da instituição.

Com a abertura do mercado interno proporcionada pela alteração da legislação tributária que atinge o setor sucroenergético de Alagoas, a Usina Caeté S.A. necessita realinhar as suas estratégias de mercado e apoiar a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para alavancar o processo produtivo, como também promover a gestão de seus ativos intangíveis.

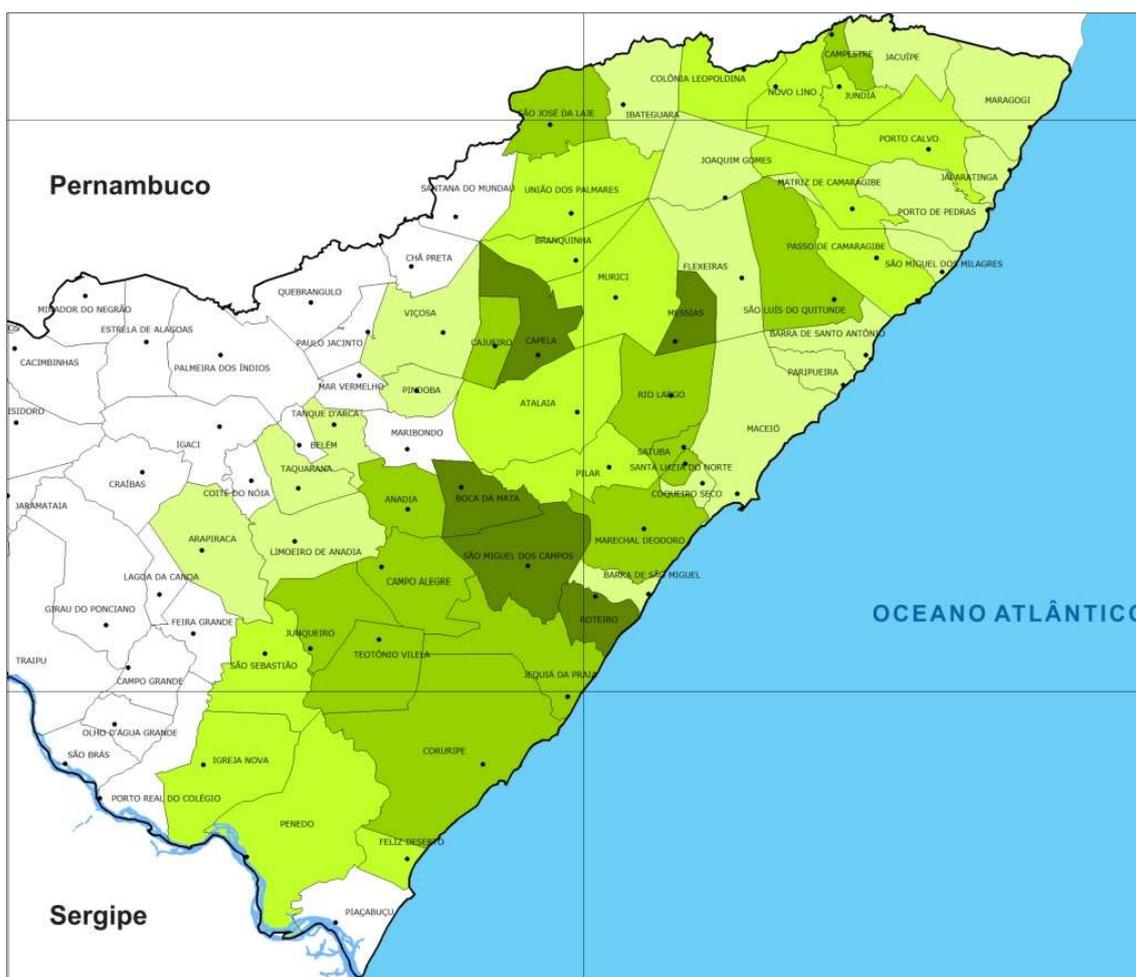
A inexistência de um setor estruturado de gestão de *marketing*, de projetos, de inovação, de publicidade, corroborou com o seguinte acontecimento: na cisão do Grupo Calos Lyra no ano de 2012 não se teve interesses em avaliar a marca, mencionar o valor monetário da marca na cisão do grupo econômico, não foi questionado, Gerente Contábil.

4.2. O Setor Sucroenergético de Alagoas

O estado de Alagoas durante as décadas de noventa e anos dois mil se consolidou como o maior produtor de cana de açúcar da Região Norte-Nordeste. A produção de cana nesta região concentrava-se entre os estados de Alagoas e Pernambuco que somavam mais de 80% da produção total, segundo dados da União da Indústria de Cana-de-açúcar - UNICA.

Conforme figura 11 abaixo, verifica-se que a produção de cana-de-açúcar em Alagoas é concentrada na região leste do estado, na mesorregião da zona da mata e litoral de Alagoas.

Figura 11 – Área ocupada por cana-de-açúcar em Alagoas



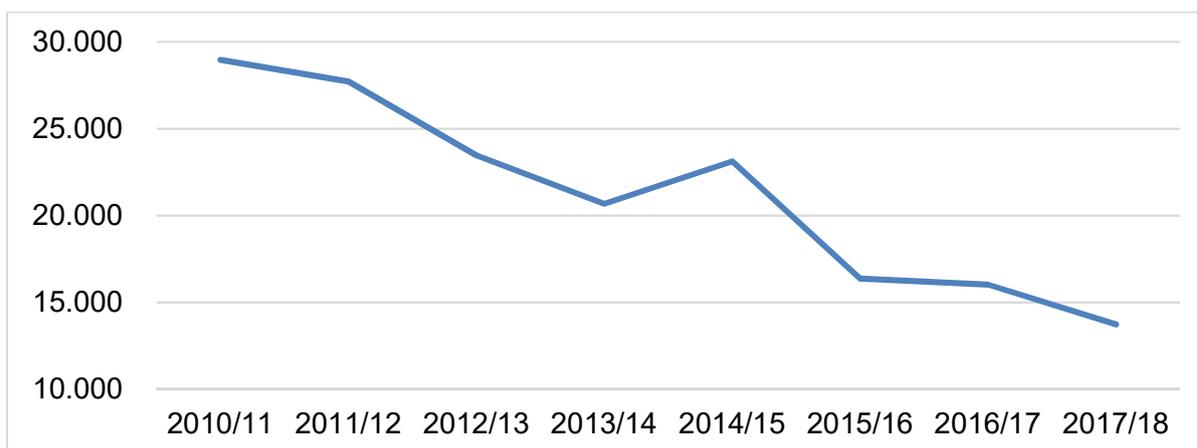
Fonte: <http://dados.al.gov.br>

A partir deste recorte de região produtora de cana-de-açúcar destacam-se três marcas do setor sucroenergético alagoano: Caeté, Coruripe e Titara, que comercializam açúcar cristal. Estas marcas foram analisadas por possuírem 66% da produção, por média ponderada, e conseqüentemente a comercialização de açúcar cristal do estado de Alagoas, conforme boletins safras 2016/17, 2017/18 e 2018/19 emitidos pelo SINDAÇÚCAR-AL.

Nas últimas safras o estado de Alagoas como um todo sofreu uma quebra na quantidade de tonelada de cana moída, um dos principais motivos apontados por especialistas do setor: foram os prolongados períodos de déficits hídricos que ocasionou esta quebra na produção canavieira. Este período de seca resultou em um declínio do setor sucroenergético alagoano nos últimos anos, conforme estudos realizados pelo SINDAÇÚCAR-AL.

A partir do relato anterior, o estado de Alagoas obteve um declínio na quantidade de tonelada de cana moída, conforme o gráfico 1, onde o estado atingiu uma marca aproximada de 30.000 milhões de toneladas de cana moída na safra de 2010/11, tendo uma redução em torno de 50% com relação à safra 2017/18, segundo dados da UNICA.

Gráfico 1 – Quantidade de tonelada de cana moída por safra em Alagoas



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores com base nas informações da UNICA.

A safra 2017/18 teve uma quebra em torno de 14%, com moagem de 13,7 milhões de toneladas de cana moída, em relação aos 16 milhões de toneladas na safra 2016/17, que a caracterizou como a menor safra da história do setor sucroenergético de Alagoas. Este declínio da quantidade de tonelada de cana moída no estado de Alagoas é comprovado através de análise comparativa de safras realizada pelo SINDAÇÚCAR-AL; que além da redução de 14% de moagem de cana, ocorreu uma redução de 26% na produção de açúcar e 12% na produção de álcool, conforme quadro 13 abaixo:

Quadro 13 - Comparativo de produção entre safras 2016/17 e 2017/18

Safra	Posição Acum. em	Cana Moída (t)	Açúcar Total (t)	Álcool Total (m³)	Recuperação industrial (KgART/Ton. Cana)
2016/17	15/abr/2017	16.068.536	1.446.039	377.868	139,73
2017/18	15/abr/2018	13.770.265	1.071.433	331.067	125,88
Variação	%	-14,30%	-25,91%	-12,39%	-9,91%

Fonte: <http://www.sindicucar-al.com.br>

A safra 2018/19 é apontada como a safra de recuperação do setor que já ultrapassa 16 milhões de toneladas de cana moída, devido aos saldos positivos

de chuva em 2017, conforme boletins de acompanhamento de safra do SINDAÇÚCAR-AL. Para este período safra o estado contou com o funcionamento de 15 unidades industriais.

Constata-se que as variáveis clima e tempo são fundamentais na análise estratégica de produção de cana-de-açúcar, dependentes de índices pluviométricos, devido à necessidade de chuvas nos períodos de plantio e tratamento da lavoura, que contribui para o aumento da produção por área plantada. Assim, infere-se, que as usinas do estado de Alagoas não possuem estratégias e investimentos voltados para suprir este *déficit* de irrigação em períodos de secas.

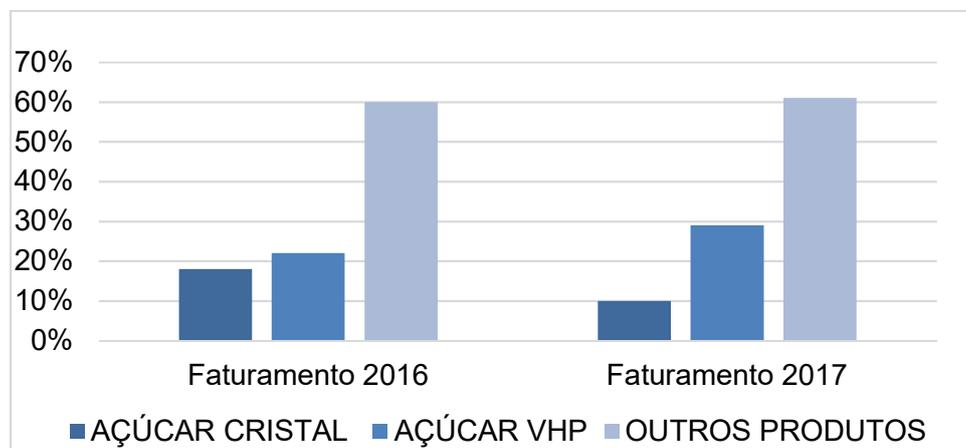
A quebra na produção de açúcar e álcool em Alagoas gerou um desabastecimento no mercado local, principalmente em açúcar cristal, assim, usinas de outras regiões adentraram ao mercado alagoano. Marcas típicas da região sudeste foram encontradas nas prateleiras dos supermercados da capital Maceió, como exemplo, a marca de Açúcar Cristal Delta. Cabe ressaltar neste ponto, que a marca de açúcar mineiro, é fabricado por usinas cindidas do Grupo Carlos Lyra, grupo econômico que comercializa o Açúcar Cristal Caeté, marca genuinamente alagoana.

O Açúcar Cristal Caeté é produzido pela Usina Caeté S.A. que possui quatro unidades fabris entre os estados de Alagoas e São Paulo. A unidade matriz, localizada no município de São Miguel dos Campos/AL é responsável pelo empacotamento do açúcar cristal, indústria modelo para o grupo econômico ao aliar princípios e diretrizes ligadas ao meio ambiente, qualidade e segurança na produção de açúcar. Além do setor sucroenergético, o grupo econômico que a usina pertence atua nos segmentos da pecuária, táxi aéreo e radiodifusão, gerando mais de 14 mil empregos diretos para o país.

A Usina Caeté além da comercialização e produção de açúcar cristal produz: açúcar VHP, melado, etanol anidro e etanol hidratado. A Caeté concentra sua comercialização de açúcar cristal na região nordeste, com destaque para Alagoas e Bahia. O faturamento da instituição com a produção de açúcar supera a marca de R\$ 340.000,00 milhões, os principais produtos comercializados são:

açúcar cristal e o açúcar VHP, que juntos representam 40% do faturamento da usina, conforme gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Percentual de Faturamento por produto



Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A

A produção açucareira de Alagoas é voltada para exportação de produto sob a forma de *commodity*, uma das justificativas para esse fluxo da produção são os benefícios fiscais federais através do programa Reintegra, que regulamenta a aplicação do Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras, este estímulo direciona a exportação da produção de açúcar com o objetivo de se obter créditos de PIS/COFINS.

Estes incentivos concedidos pelo Governo Federal justificam-se pela importância das *commodities* na balança comercial brasileira, que influenciam diretamente a economia, principalmente o açúcar, pelo Brasil ser o segundo maior produtor e conseqüentemente maior exportador do produto no mundo.

O direcionamento da produção das agroindústrias de Alagoas para exportação é constatado através do quadro 14 abaixo, onde 82% da moagem de cana-de-açúcar destinada para produção de açúcar no estado de Alagoas, foram para produção de açúcar VHP, ou seja, com a finalidade de exportação, e apenas 18% para a produção de açúcar cristal.

Quadro 14 - Produção de açúcar e álcool, por espécie, e de melaço, segundo as unidades produtoras e localização, no Estado de Alagoas - safra 2017/18

Unidades produtoras	Localização	Produção de açúcar (t)			Produção de etanol (m ³)	Produção de melaço (t)
		(VHP)	Cristal	Total		
Filiadas		875.740	182.755	1.058.495	331.067	570.439
Cachoeira	Maceió	43.890	0	43.890	9.260	27.780
Caeté	S. Miguel Campos	82.201	50.089	132.290	38.898	79.606
Camaragibe	Matriz Camaragibe	42.218	0	42.218	0	20.278
Coruripe	Coruripe	185.483	39.895	225.378	65.236	108.801
Copervales	Atalaia	50.386	0	50.386	0	27.061
Leão	Rio Largo	41.518	2.727	44.245	18.435	17.833
Marituba	Igreja Nova	61.300	0	61.300	20.558	37.432
Penedo	Penedo	15.468	0	15.468	6.012	15.445
Pindorama	Coruripe	8.828	29.568	38.396	32.804	22.717
Porto Rico	Campo Alegre	52.104	0	52.104	34.815	29.898
Santa Clotilde	Rio Largo	42.308	5.164	47.472	8.278	23.526
Santa Maria	Porto Calvo	26.313	0	26.313	11.456	15.524
Santo Antônio	S. Luís Quitunde	125.992	0	125.992	42.589	58.420
Seresta	Teotônio Vilela	28.005	0	28.005	17.995	9.270
Serra Grande	São José de Lage	12.142	55.312	67.454	13.970	38.342
Sumaúma	Marechal Deodoro	57.584	0	57.584	10.761	38.506
Não filiadas		0	12.938	12.938	0	10.197
Taquara	Colônia Leopoldina	0	12.938	12.938	0	10.197
Total geral		875.740	195.693	1.071.433	331.067	580.636

Fonte: Sindicato da Indústria do Açúcar e do Alcool no Estado de Alagoas - Sindaçúcar/ Unidades Produtoras, tabela adaptada pelos autores.

Assim como, a variação de 7% no faturamento de açúcar VHP entre os anos de 2016 e 2017. O *mix* de produção da Usina Caeté para exportação é verificado através da quantidade de tonelada de açúcar VHP produzido em relação ao açúcar cristal, conforme quadro 15 abaixo.

Quadro 15 – Produção de açúcar da Usina Caeté (em toneladas)

Grupo Carlos Lyra	Açúcar VHP	Açúcar Cristal	Total
Usina Cachoeira	43.890	0	43.890
Usina Caeté	82.201	50.089	132.290
Usina Marituba	61.300	0	61.300
Total Geral	187.391	50.089	237.480
Percentual	79%	21%	100%

Fonte: Sindicato da Indústria do Açúcar e do Alcool no Estado de Alagoas - Sindaçúcar/ Unidades Produtoras, tabela adaptada pelos autores.

Neste ponto, ressalta-se que a Central Açucareira Santo Antônio, que comercializa o Açúcar Cristal Titara, na safra 2017/18 não produziu açúcar cristal, visto que 100% da sua produção foi destinada à exportação, um aspecto indicativo que ocasionou a entrada de outras marcas de açúcar no mercado alagoano. Na safra 2018/19 verifica-se que esta margem cai para 90% do total de tonelada de cana moída, obtendo uma produção de 4.223.715 de sacas de 50kg de açúcar VHP, conforme informativo de produção da Central Açucareira Santo Antônio disponível no quadro 16 abaixo.

Quadro 16 – Produção de açúcar da C.A. Santo Antônio (em toneladas)

Produção de Açúcar (SC 50Kg)			
Central Açucareira Santo Antônio	Açúcar VHP	Açúcar Cristal	Total
Usina Santa Antônio	2.883.773	438.202	3.321.975
Usina Camaragibe	1.339.942	0	1.339.942
Total Geral	4.223.715	438.202	4.661.917

Fonte: Informativo de Produção da Central Açucareira Santo Antônio.

De acordo com levantamento realizado pela SEPLAG-AL, o estado de Alagoas registrou uma alta no PIB de 2017 acima da média do PIB brasileiro. Aspectos que corroboraram para esse salto na economia alagoana foi o desempenho do setor agropecuário, que apesar da queda na quantidade de cana-de-açúcar na produção sucroalcooleira, diversificou a produção do campo através das crescentes culturas de laranjas e mandioca no estado; outro ponto que fortalece o PIB alagoano é setor de comércio e serviços, com destaque principalmente para o turismo (AGENDA A, 2019).

Diante do cenário de crise que passa o setor sucroenergético no estado de Alagoas, as instituições vendem safras futuras para alavancar seus fluxos de caixa, constata-se este fato a partir da análise das demonstrações financeiras da Usina Caeté S.A. devido aos valores expressivos registrados na conta de adiantamento de clientes que oscilaram de 63.433 em 2016, para 110.259 em 2017, reduzindo para 59.696 em 2018, conforme quadro 17 abaixo.

Quadro 17 – Saldo de Adiantamento de Clientes (em milhares de reais)

Contas Patrimoniais	31/03/2016	31/03/2017	31/03/2018
Adiantamento de Clientes	63.433	110.259	59.696
Total do Passivo Circulante	686.009	715.506	779.321
% de Adiantamento	9%	15%	8%

Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A.

Verifica-se que entre os anos de 2016 a 2017 os adiantamentos eram realizados numa variação de 75% a 80% por clientes do mercado externo, que são consumidores de açúcar sob a forma de *commodity*. Já em 2018 o cenário inverte, pois 76% das obrigações sob a forma de adiantamento de clientes da Usina Caeté são advindas do mercado interno. Este índice é sinalizador para uma nova estratégia de venda de açúcar cristal no mercado interno, conforme aponta o quadro 18 abaixo.

Quadro 18 – Composição do Saldo de Adiantamento de Clientes (em milhares de reais)

Adiantamento de Clientes	2016		2017		2018	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiantamento mercado interno	12.718	20%	27.753	25%	45.718	77%
Adiantamento mercado externo	50.715	80%	82.506	75%	14.978	25%
Total	63.433		110.259		59.696	

Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A.

Outro ponto de discussão é a influência da legislação tributária do estado de Alagoas na comercialização de açúcar, visto que as alíquotas de ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, tanto o padrão como o ICMS Substituto, não geravam atratividade para o comércio interno, o que contribuía para que os mix de produção das usinas de Alagoas fossem voltados ao mercado externo.

O governo do estado de Alagoas com o objetivo de estimular e fortalecer a economia diante da crise do setor sucroenergético, e ainda sim, ser este o setor com maior potencial no estado na geração de emprego e renda, editou o Decreto Nº 59.991 em 27 de julho de 2018, onde concede isenção de ICMS nas operações com cana-de-açúcar e crédito presumido nas operações com Açúcar e Álcool Etílico Hidratado Combustível o que torna o mercado interno mais

atrativo para destinar a produção de açúcar, o que pressupõe investimentos em *branding* de marcas.

No entanto, retorna-se ao questionamento, como se processa a gestão de ativos intangíveis pela Usina Caeté S.A.? Para tanto realiza-se um *benchmarking* a respeito da composição dos ativos intangíveis, faz-se um recorte com as duas maiores usinas de açúcar do estado de Alagoas, Coruripe e Caeté, e com o Grupo São Martinho, instituição de capital aberto, consolidado no mercado de açúcar brasileiro, conforme quadro 19 abaixo.

Quadro 19 – Composição do Saldo Ativos Intangíveis (em milhares de reais)

Instituições	2016			2017			2018		
	Intangível	Ativo Total	%	Intangível	Ativo Total	%	Intangível	Ativo Total	%
Usina Coruripe	239	3.751.397	0,01	356	3.648.264	0,01	565	3.512.471	0,02
Usina Caeté	2.460	1.109.023	0,22	1.779	1.489.952	0,12	1.473	1.345.109	0,11
São Martinho	397.352	7.311.439	5,43	394.877	7.775.119	5,08	399.008	8.124.951	4,91

Fonte: Demonstrações Financeiras da Usina Caeté S.A, Usina Coruripe S.A. e São Martinho S.A.

A partir da análise, verifica-se um intangível inexpressível das usinas alagoanas que não ultrapassam 0,5% do total do capital próprio. Por outro lado, o Grupo São Martinho, que também tem sua produção voltada para a exportação, possui uma média de 5% de seu ativo como capital intangível, a partir da análise vertical das últimas três demonstrações publicadas pelas instituições.

Este percentual da conta de intangíveis do Grupo São Martinho denota um capital intangível elevado em relação as usinas alagoanas, visto que a soma do total de ativos das indústrias alagoanas está em torno de 50% do total de ativos da indústria São Martinho. Por outro lado, nota-se que o capital intangível da Usina Coruripe cresce ao passar dos anos, ao contrário da Usina Caeté, que apesar de possuir um maior percentual de ativo intangível em relação ao seu ativo total diminuiu seu capital intelectual.

O altruísmo em gerir e reavaliar em termos monetários o valor da marca é constatado pela previsão legal contida na Lei Nº 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações, para que as companhias reavaliassem seu capital intangível sem

onerar seus caixas, que posteriormente foi revogado pela Lei Nº 11.638/07, e complementarmente, o Decreto Nº 3.000/99 que regulamentava o Imposto de Renda e Proventos de Qualquer Natureza, que trazia o enfoque tributário para a questão da reavaliação que também foi revogado pelo Decreto Nº 9.580/18.

4.3. Prospecção das marcas de açúcar cristal

Os estudos prospectivos possuem a finalidade de verificar novas tendências, cenários, tanto no contexto nacional como internacional, permitindo a segmentação do desenvolvimento e registro de propriedade intelectual do setor econômico estudado (MOURA RIBEIRO et al, 2019).

Os estudos prospectivos auxiliam no processo de geração de valor e evidenciam possibilidades de negócios, como fusão, cessão e parcerias (MOURA RIBEIRO et al, 2019). A prospecção de marcas de açúcar cristal objetiva fornecer um direcionamento para subsidiar o processo de valoração de marcas ao identificar e constatar os potenciais concorrentes e mercados de açúcar cristal.

O INPI no âmbito nacional é o órgão responsável pela concessão dos registros de marcas, e conseqüentemente, o sistema de busca de marcas do INPI se configura como o principal banco de dados para busca de marcas registradas no Brasil, o quadro 20 abaixo demonstra os resultados obtidos deste monitoramento pelo radical “açúcar cristal”:

Quadro 20 – Composição dos Registros de Marca no INPI

Registros de Marcas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial		
Status do PROCESSO	COM CLASSIFICAÇÃO DE NICE	SEM CLASSIFICAÇÃO DE NICE
EXTINTO	4	4
ARQUIVADO	25	29
PED. DEF. ARQUIVADO	11	13
REGISTRO	7	8
REGISTRO EM VIGOR	26	32
REGISTRO EXTINTO	4	4
REGISTRO CANCELADO DE OFÍCIO	0	1
SOBRESTAMENTO	6	7
INDEFERIDO	8	10
EXAME DE RECURSO	4	4
EXAME DE MÉRITO	1	2
PEDIDO INEXISTENTE	2	2
VERIFICA. PAGTO. DE CONCESSÃO	1	1
	99	117

Fonte: INPI (2019).

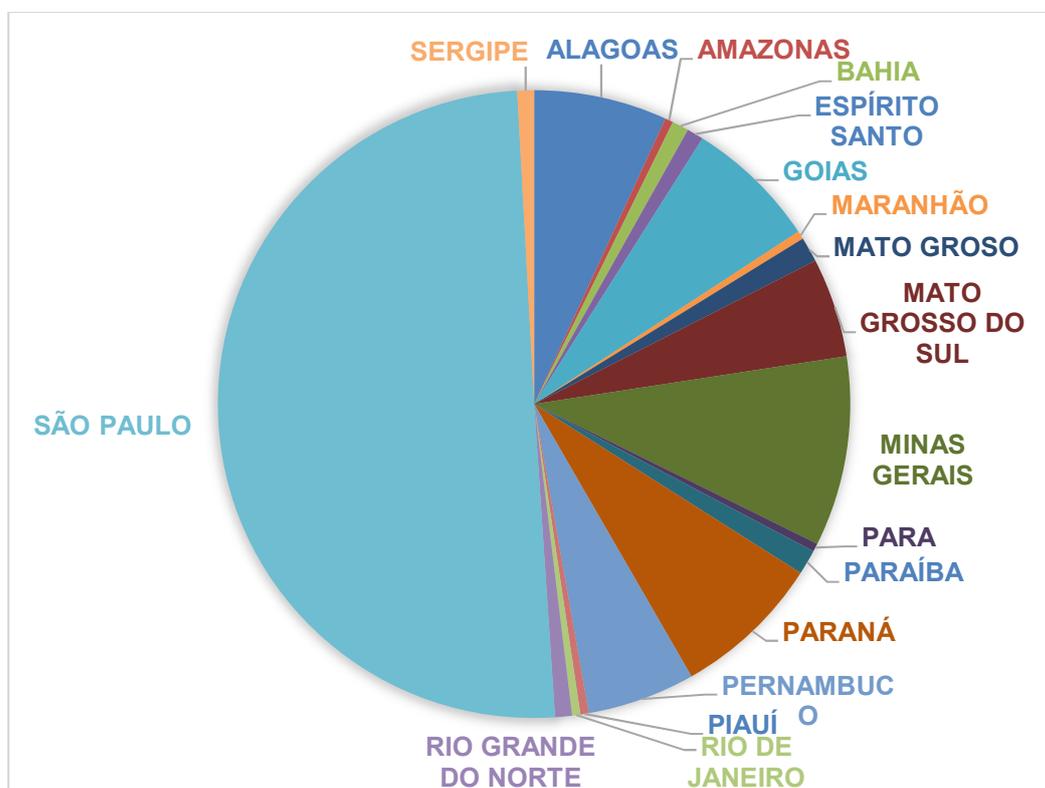
Ressalta-se, a partir da prospecção realizada no banco de dados de marcas do INPI, que há 25% processos com o *status* de “Arquivado”, em ambos filtros de pesquisa. As principais razões para o arquivamento de processos de registros de marcas são: o encerramento da instância administrativa, seja por falta de pagamento ou interposição de recurso. Cabe pontuar que as instituições devem manter em sua gestão de ativos intangíveis: os prazos de pagamento de taxas oficiais e a curadoria junto aos órgãos reguladores para não perder o direito sobre a propriedade deste bem.

A restrição desta prospecção está no fato de que não são todas as instituições detentoras de registros de marcas de açúcar cristal que as registram com o uso da expressão “açúcar cristal”. Esta constatação, pode ser comprovada através do registro de marca do Açúcar Cristal Titara, açúcar produzido no estado de Alagoas e que em seu pedido de registro não utilizou a expressão “açúcar cristal”, conforme processo nº 817409009.

Outra limitação está no fato de que os resultados acima não refletem o número de marcas em comercialização no Brasil, ainda segundo o quadro 20 verificam-se 32 registros de marcas de açúcar cristal em vigor, porém, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, existem no

Brasil 235 (duzentos e trinta e cinco) unidades fabris em funcionamento e que possuem açúcar como um de seus produtos finais na Safra 18/2019, conforme gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Localidade das unidades fabris em funcionamento Safra 18/2019

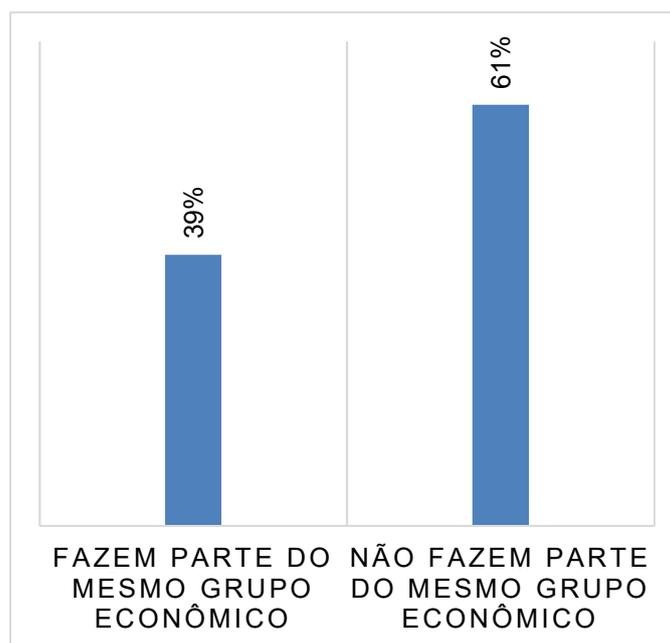


Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019).

O estado de São Paulo apresenta o maior número de indústrias em funcionamento, 118 (cento e dezoito) unidades, este fato está relacionado com a participação média de 70% do estado na produção total de cana de açúcar da região centro-sul; seguido pelo o estado de Minas Gerais, com a segunda maior concentração de usinas em funcionamento. Destacam-se também estados como Paraná, Alagoas e Goiás.

Outra restrição em prospectar as marcas de açúcar cristal existentes no Brasil, está no fato de que 92 (noventa e duas) de 235 (duzentos e trinta e cinco) indústrias em funcionamento fazem parte do mesmo grupo econômico, que para efetivar a busca de registros de marcas pelo CNPJ do titular do registro, necessita-se do CNPJ do grupo econômico, este número corresponde a 39% das unidades fabris em funcionamento na Safra 18/2019, conforme gráfico 4 abaixo:

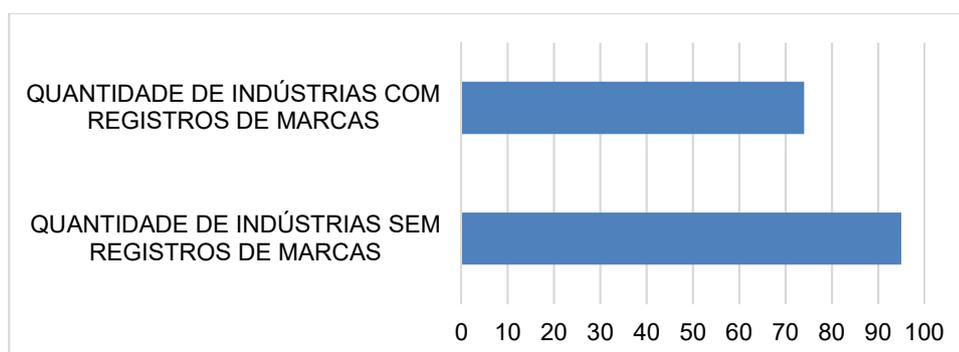
Gráfico 4 – Industrias que pertencem ao mesmo grupo econômico na safra 18/2019



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019).

Ademais, as 92 (noventa e duas) indústrias em funcionamento formam 26 (vinte e seis) grupos econômicos. Com o objetivo de afunilar esta prospecção procedeu-se com a consulta de todos os 169 (cento e sessenta e nove) CNPJs de indústrias em funcionamento na base de dados do INPI para se verificar quantos deles possuem registro de marca de açúcar cristal, os resultados foram apresentados no gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 – Comparativo de indústrias em operação com e sem registro de marcas



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019).

Foi constatado que das 169 (cento e sessenta e nove) indústrias em funcionamento 73 (setenta e três) unidades possuem registro de marcas junto

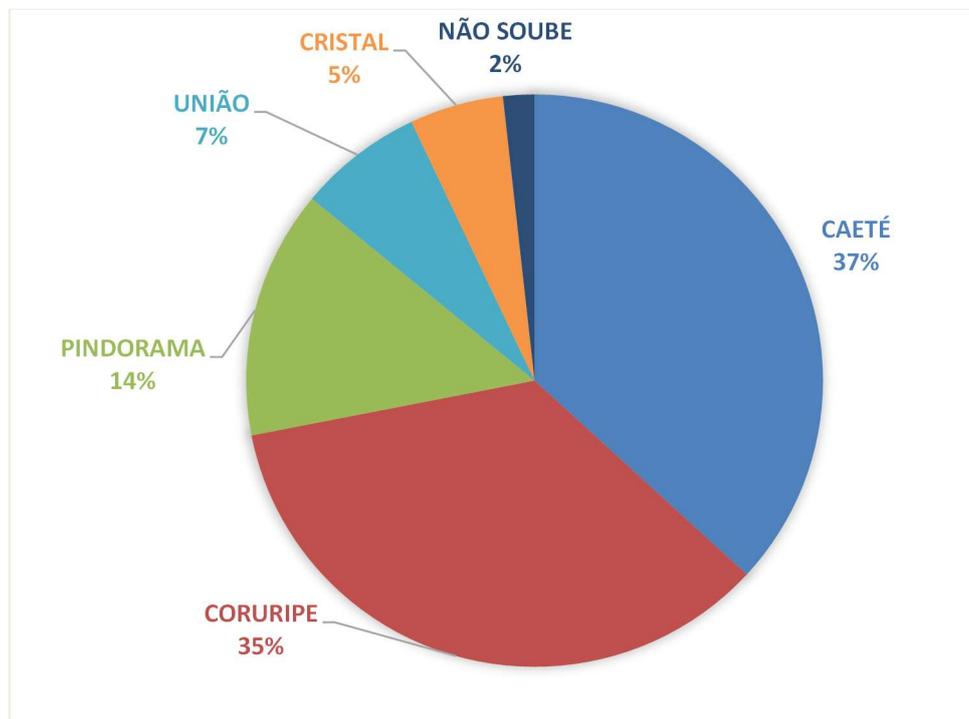
ao INPI, o que corresponde a 43% do total das instituições com registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em 2019. Dentre o universo de 73 (setenta e três) unidades ressalta-se a presença do Grupo Balbo que possuem 9 (nove) registros de marcas concedidos para o gênero açúcar.

Uma limitação desta prospecção pôde ser verificada através do registro da marca da instituição produtora como registro de marca de açúcar, além desta limitação ressalta-se que o cadastro realizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento não evidencia o tipo de açúcar produzido, se cristal ou VHP.

Como complemento a esta prospecção verifica-se a necessidade de uma pesquisa de campo para atestar o número de marcas registradas e verificar se há em dias atuais instituições que operam no mercado sem o registro de marca, ou que conforme acima mencionada não possua em seu registro a descrição “açúcar cristal”.

O poder de influência que uma marca possui na mente dos consumidores é chamado de *Share of Mind*, como um dos elementos a ser levado em consideração em um processo de valoração de uma marca (KAPFERER, 2003). Assim verifica-se a necessidade de investimentos financeiros para se realizar um processo de reposicionamento, e conseqüentemente, de valoração de marca. Com objetivo de verificar esta percepção da mente dos consumidores com relação as marcas de açúcar cristal, realizou uma enquete de opinião, em um aplicativo de rede social do investigador, com o seguinte questionamento, qual a primeira marca de açúcar cristal vem a sua mente? O resultado foi demonstrado no gráfico 6 abaixo:

Gráfico 6 – Resultado de opinião referente a primeira marca de açúcar cristal na mente dos entrevistados

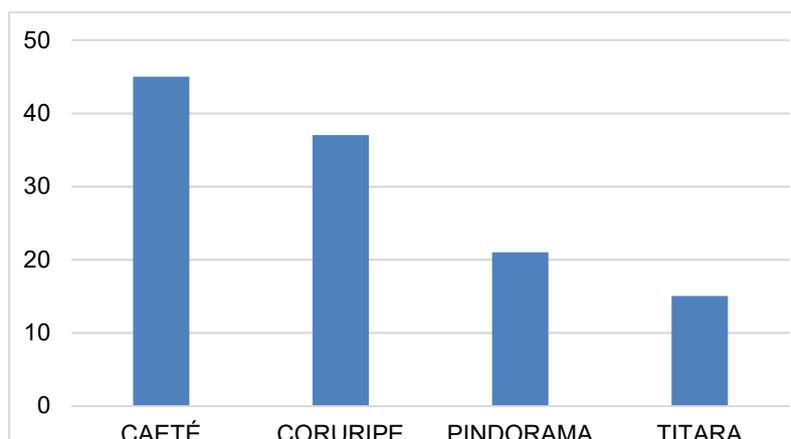


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dos 57 (cinquenta e sete) entrevistados verificou-se que as duas marcas mais lembradas foram Açúcar Cristal Caeté e Açúcar Cristal Coruripe, tecnicamente empatados, seguidas pela marca Açúcar Cristal Pindorama. Dos entrevistados apenas 5% (cinco) residem fora do estado de Alagoas, dentre eles verifica-se a influência da Marca Açúcar União de propriedade da Camil Alimentos S.A., case de sucesso nas estratégias de *branding* de marcas. O resultado apresentado por esta enquete ressalta a influência que as marcas alagoanas possuem na mente dos consumidores locais.

Uma segunda enquete foi elaborada, ao induzir os entrevistados a responder qual de 4 (quatro) marcas alagoanas eram mais consumidas por eles, dentre elas: Caeté, Coruripe, Pindorama e Titara. O resultado desta enquete é apresentado no gráfico 7 abaixo:

Gráfico 7 – Resultado do açúcar mais consumido pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

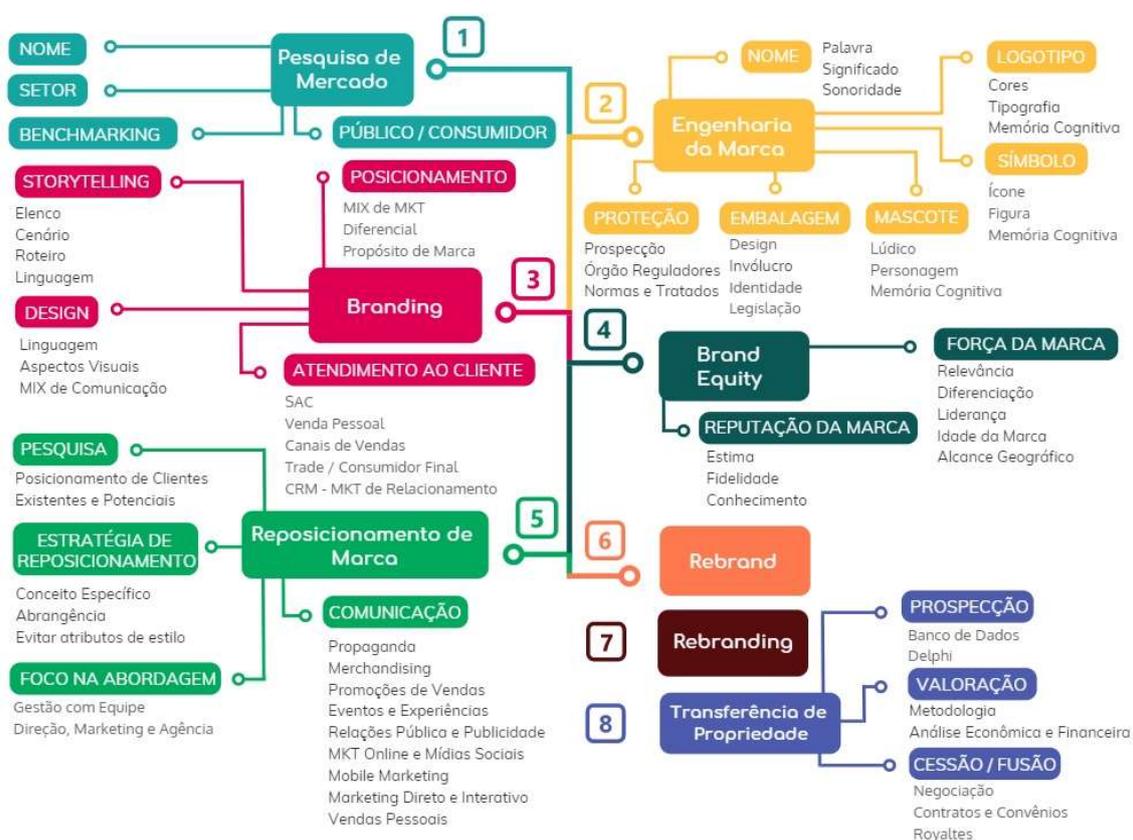
Nesta enquete foram recepcionadas 118 (cento e dezoito) respostas, tendo como a marca mais consumida a Açúcar Cristal Caeté, seguida pela Coruripe, Pindorama e por fim Titara. Ressalta-se que apesar da marca de Açúcar Cristal Titara não aparecer na pesquisa anterior, de não estar na mente de nenhum dos entrevistados na primeira enquete, ela não deixa de ser uma marca consumida.

Esta enquete não possui caráter conclusivo pela inexpressividade do número de entrevistados e por seu alcance geográfico, mas é elucidativo visto a importância desta prospecção de marcas para a mensuração de seu valor ao constatar as marcas presentes na mente de consumidores para o processo de gestão de marcas.

4.4. Roadmap: Construção de valor de uma marca

Após analisar o setor sucroenergético em Alagoas, a marca Açúcar Cristal Caeté e o seu processo de gestão, como também as literaturas de gestão de marcas disponíveis sentiu-se a necessidade de mapear as atividades para uma gestão de marca efetiva, ao atrelar estratégia, planejamento e organização, uma governação de marca (WHELLER, 2019). Sintetiza-se as estratégias de especialistas do setor através da construção de um mapa, que neste estudo denominou-se como “*Roadmap: Construção de valor de uma marca*”, conforme a figura 12 abaixo.

Figura 12 – Roadmap: Construção de valor de uma marca



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Este mapeamento foi estruturado em 08 (oito) etapas, são elas: Pesquisa de mercado, Engenharia de marca, *Branding*, *Brand Equity*, Reposicionamento de marca, *Rebrand*, *Rebranding* e Transferência de Propriedade; as duas últimas etapas deste mapa se caracteriza pelo seu ato discricionário, sobre o entendimento da instituição se há ou não a necessidade de se realizar. No intuito de torná-lo autoexplicativo procede-se com a descrição das etapas.

- PROCESSO 1: PESQUISA DE MERCADO

O primeiro processo deste mapa é realizar uma pesquisa de mercado, uma pesquisa que será catalizadora de mudanças, para realiza-la necessita-se proceder com a coleta de dados, para avaliar e a interpretar os resultados obtidos, com a finalidade de se obter intuições a respeito do comportamento do setor e do consumidor (WHEELER, 2019). Com base nestes resultados, tem-se embasamento para realizar um estudo comparativo, *benchmarking*, ao comparar variáveis, indicadores e processos a cerca de um objeto de estudo através do nome da marca, primeira atividade do processo de engenharia de marca (PAIM, 2009).

- PROCESSO 2: ENGENHARIA DE MARCA

Assim, caracteriza-se o segundo processo como a construção da marca, através de seis elementos, dentre eles a escolha do nome, logotipo, símbolo, mascote, embalagem e por fim, requerer a proteção deste direito de propriedade. Este processo é caracterizado por implementar as iniciativas que passaram por testes para detectar e refinar as melhores ideias (AAKER, 2015).

A escolha de um bom nome é uma tarefa árdua e difícil, o nome certo ele é atemporal, de fácil pronuncia e memorização; a escolha deve ser feita após a análise do produto, de seus benefícios, atrelada a uma perspectiva do público com base nas estratégias de *marketing*. A arte de se criar um nome, parte também de uma concepção do instinto humano (WHELLER, 2019; KOTLER, 2019).

A concepção da palavra que identifica um produto ou uma empresa deve exprimir um sentimento ao ser reproduzida, seja de satisfação e de prazer, ao ser escrita, pronunciada e vista (HILLER, 2012). Ademais, além de satisfazer emoções esta palavra deve possuir um significado que respalde todas estas variáveis e que não vá de encontro ao propósito da sua construção, pois o significado é uma elaboração puramente mental e vai fica na mente do consumidor (NORBETO FERREIRA, 2007). Um exemplo dessa significação é a palha de aço *Bombril*.

Após a escolha da palavra que representará a marca, procede-se com a escolha de seu logotipo. O logotipo deve referenciar a essência da marca, verificar a fonte da palavra, as variações de cores que irão compor a marca, aliadas a estratégias da psicologia humana, a memória cognitiva (HILLER, 2012). A tipografia são elementos estruturais básicos da escrita, são composições estéticas e funcionais que irão dar qualidade a expressão da palavra, a partir da escolha da melhor fonte (FONSECA, 2008).

As cores é um processo decisivo cuidadoso, visto que as cores estabelecem séries de impressões e relações de emoções e personalidades, são as cores as responsáveis por acelerar a diferenciação e estimular as associações àquela marca (WHELLER, 2019). Essas relações das cores se referem ao processo de cognição da psicologia humana, que são os processos de extrair os sentidos como, percepção, aprendizagem e memória do meio ambiente para a tomada de decisão da ação apropriada. O objetivo da cognição é estudar o comportamento das pessoas (EYSENCK, 2017).

Além do logotipo, a escolha do símbolo e da mascote também tem como base estes estudos da cognição humana, pois para se compor a melhor referência para marca necessita-se estabelecer relação com o pensamento humano. A simbologia vai acionar um repertório de experiências relacionados aos sentimentos obtidos a partir daquela marca, este signo pode se apresentar como um ícone ou uma figura que irá representar um nome, um conceito e a construção de uma história (CONSOLO, 2015).

A depender das estratégias de *marketing* adotadas para o produto, a ludicidade estabelecida pela associação de uma mascote ao representar uma marca a partir da concepção de que será essa criatura limiar responsável por fazer a ligação entre os aspectos intangíveis e tangíveis, agregar o imaginário para o mundo real, materializar as sensações do uso da marca, ao associar a imaginação e a criatividade para a construção de uma identidade (PEREZ, 2010; LIMA, 2018).

Outro caminho para estabelecer uma aproximação emocional com os consumidores é atrelar a figura de pessoas públicas, porém, é através da criação

própria de uma personagem que trará aspectos distintivo e diferenciador e de uso exclusivo de uma marca (PEREZ, 2010).

Outro tipo de identificação de uma marca, ou de um produto-marca é a concepção de sua embalagem, pois ela estabelece a interação tanto com a administração de negócios, ao promover o aumento dos lucros da instituição, como contribuir para o aprimoramento do produto (GURGEL, 2014). Ademais a embalagem não só possui aspectos técnicos e gerencias de um produto, mas também a capacidade de evidenciar a identidade de uma marca, visto que a personalidade de uma marca será projetada a partir da criação de uma identidade visual, a embalagem, no caso de produtos físicos (BUENO, 2018).

Este invólucro do produto, como extensão da identidade visual de uma marca, será composto através da implementação de estratégias de *design* no intuito de facilitar as interações entre os consumidores e o produto. O *design* é a técnica responsável por atrelar a estes produtos aspectos midiáticos e concomitantemente com as inovações tecnológicas proposta pela evolução das necessidades e satisfação das pessoas (CONSOLO, 2015).

Por fim o processo de construção de embalagens, deve respeitar as especificações daquele produto, essas especificações são normatizadas e obrigatórias, portanto, não só possui um processo estético, mas também instrucional (GURGEL, 2014).

Para finalizar estes processos de pesquisa e construção de marca, o detentor do direito de propriedade deste ativo intangível deve proceder com a proteção desta propriedade, através do pedido do registro de marca. A proteção deste direito restringirá a liberdade dos concorrentes, ao pautar-se em princípios éticos para repressão da concorrência desleal. O registro de marcas tem a finalidade de estimular a concorrência e a produção de qualidade em produtos (SCHMIDT, 2013).

- PROCESSO 3: *BRANDING*

O terceiro processo deste mapeamento, aborda quatro pilares do gerenciamento de marca, caracterizada por atividades que irão determinar o

espaço da marca no mercado, ao torna-la reconhecida, ao ocupar as mentes dos consumidores, enaltecer as qualidades do produto e a satisfação de seus clientes. O *branding* de marcas irá estabelecer uma conexão entre o nome, imagem, *slogans*, símbolos e os diversos elementos da identidade visual de uma marca; este processo tem por objetivo a consolidação da marca no mercado (MELO et al, 2018). Divide-se este processo em quatro etapas: posicionamento, *storytelling*, *design* e atendimento ao cliente.

Entende-se por posicionamento de marcas, as estratégias específicas de *marketing* para reformular a mente do público-consumidor, se posicionar necessita verificar como os consumidores veem a sua marca e assim elevar os aspectos agregados de uma marca em detrimento de outra, torná-la diferencial, e por fim afirmar os resultados obtidos a partir da aquisição desta marca ao gerar valor a mesma (TYBOUT, 2019). As estratégias de posicionamento é uma característica do posicionamento moderno, ao sugerir aos consumidores os pontos fortes que uma marca difere de seus concorrentes atuais e potenciais (SERRALVO et al, 2008).

Para proceder como o posicionamento de marcas em *commodities* é necessário que se implemente um mix de *marketing*, caracterizado pelas quatro atividades de *marketing*, conhecido como 4Ps (produto, preço, praça e promoção). O objetivo da construção deste mix é criar elementos que satisfaçam a necessidade dos consumidores (PRIDE; FERREL, 2015; LAS CASAS, 2017). Para tanto elabora-se o quadro 21 abaixo:

Quadro 21 – Mix de marketing (4Ps)

Produto	Preço
Testes e desenvolvimento do produto	Política de preços
Qualidade	Métodos para determinação
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais
Embalagem	Condições de pagamento
Marca nominal	Promoção
Marca registrada	Propaganda
Serviços	Publicidade
Assistência técnica	Promoção de vendas
Garantias	Venda pessoal
Distribuição	Relações públicas
Canais de distribuição	<i>Merchandising</i>
Transportes	Marca nominal
Armazenagem	Marca registrada
Logística	Embalagem/rotulagem
Centro de distribuição	<i>Marketing</i> direto
<i>Franchising</i>	

Fonte: Las Casas (2017)

Efetivar um posicionamento é construir o diferencial com relação aos seus concorrentes; constata-se no mercado que há um congestionamento de marcas no mercado, contanto, para esta construção indaga-se: “Por que o consumidor deveria escolher uma marca e não outra? ”. O diferencial de uma marca deve ser capaz de demonstrar os elementos que irão realçar os potenciais adquiridos através da marca (WHELLER, 2019).

O propósito da marca deve estar conectado com a propósito que o produto possui na vida dos consumidores, é este propósito que irá estabelecer o envolvimento com o consumidor, ao possuir relação intrínseca no processo de aquisição de produto, repercussão social e as necessidades sensoriais, emocionais, afetivas e de autorrealização (SCHULER; DE TONI, 2015).

Uma estratégia do *branding* de marcas com o objetivo promover a relação intrínseca com o consumidor, é o *storytelling*, através de uma história bem contada se pode prender a atenção do público; uma história é bem contada, quando é expressa de forma clara, concisa e objetiva (FRANCO, 2015; KOTLER, 2018). Esta técnica é identificada por cinco elementos: 1 – história da marca, 2 – envolvimento consumidor e marca, 3 – a linguagem da marca, 4 – o modo da narrativa da marca e 5 – relação marca e consumidor (KOTLER; KELLER, 2018).

A construção de uma história envolve elementos como: cenário, elenco, roteiro e linguagem (FRANCO, 2015; KOTLER; KELLER, 2018). O local onde se passa a história, juntamente com a situação geradora de conflito e momento em que ocorre esta passagem são as variáveis que compõe o cenário (FRANCO, 2015; KOTLER; KELLER, 2018).

Nesta história, quem forma o elenco é a própria marca e suas relações estabelecidas com os consumidores, de forma que estas relações sigam um roteiro estabelecido que exprima o processo evolutivo da marca e as sensações provocadas no consumidor de forma lógica e relevantes (KOTLER; KELLER, 2018). E por fim, o fio condutor desta história é estabelecido pelo uso da linguagem, de diversas formas através das metáforas, símbolos e temáticas (KOTLER; KELLER, 2018).

Trabalhar o *design* de uma marca vai além do pressuposto estético, ela orienta-se por categorias tecnológicas, socioeconômicas, ecológicas ou mesmo políticas; o objetivo do *design* está em ampliar a capacidade de interação que uma marca propiciará ao seu produto, ao agregar criatividade e senso de invenção (BÜRDEK, 2010).

A construção dos aspectos visuais de uma marca irá contar uma história, retratar os pontos fortes da instituição, agregar variáveis de mercado, além dos aspectos de inovação (SCHULER; DE TONI, 2015). A criação desta identidade visual deve carregar a extensão da instituição e do produto que ela representa de modo a promover a instituição, transmitir confiança, influenciar positivamente e facilitar emissões comunicativas (SCHULER; DE TONI, 2015; CONSOLO, 2015).

Para que os objetivos de uma marca sejam alcançados, ela precisa se comunicar, a marca necessita ter voz, para que tenha força de persuasão, de informação e se faça presente na mente dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2018). Para tanto, a instituição irá implementar um mix de comunicação com as seguintes variáveis: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, *marketing on-line* e de mídias sociais, *mobile*

marketing, *marketing* direto e interativo, e vendas pessoais (CRESCITELLI; SHIMP, 2012; KOTLER; KELLER, 2018).

A gestão de marca é finalizada pelo emprego da comunicação do consumidor com a marca, segundo Bueno (2018, p. 227) “cliente está no controle”. O atendimento ao cliente é um dos compostos de comunicação, este vínculo estabelecido entre vendedor e cliente tem a finalidade de concretizar uma boa percepção de marca no consumidor, ao informar as vantagens e os benefícios dos produtos (Melo et al., 2018).

Um vínculo entre vendedor e cliente é estabelecido através da venda pessoal, é através deste canal com o consumidor que todas as objeções serão sanadas através da conversa direta e a possibilidade de se observar reações. A venda pessoal efetiva é onerosa visto a necessidade de desembolsos com treinamento, gastos com transporte e tempo de espera. Esta administração de vendas é realizada através das quatro funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle, o ciclo PDCA (LAS CASAS, 2017).

Os canais de vendas são estratégias que traçam o caminho que um bem ou serviço irá percorrer para chegar aos consumidores, este caminho se inicia após a produção e se estende até o processo de compra e utilização pelo consumidor (KOTLER, 2018). Esta integração com o consumidor se dá a partir de um sistema de canais de distribuição, o *marketing* multicanal, para se estabelecer este sistema necessita-se de intermediários como os atacadistas, os varejistas, os representantes, revendas autorizadas, corretores e mídias digitais (KOTLER, 2018; PRIDE; FERREL, 2015). Portanto o objetivo dos canais de vendas é colocar o produto à disposição dos consumidores, seja ele consumidor final ou *trade* (KOTLER, 2018).

O *marketing* de relacionamento tem como objetivo prospectar e manter a fidelidade dos consumidores, a gestão de relacionamento através do *marketing* utiliza informações obtidas pelo mapeamento de variáveis como: grupos demográficos, estilos de vida e informações de compras de seus clientes que através desta análise implementa estratégias de *marketing*. O gerenciamento destas relações com o cliente tem a finalidade de identificar os padrões de

comportamentos dos consumidores para manter a longevidade destes clientes potenciais para o aumento da lucratividade da instituição (PRIDE; FERREL, 2015).

- PROCESSO 4: *BRAND EQUITY*

O valor agregado de uma marca é chamado de *brand equity*, caracterizado como o ativo da marca, por fazer referência aos elementos intangíveis que a marca agrega ao negócio ou a instituição, devido a sua capacidade de influenciar o comportamento e de compra dos consumidores (MELO et al, 2018; CRESCITELLI; SHIMP, 2012). Este valor agregado de marca é a recompensa por maiores participações de mercado e aumento da margem de lucro obtido pela instituição (SERRALVO et al, 2008). Ademais, este ganho de receita adicional advém da capacidade obtida de cobrar preços mais elevados a partir da lealdade alcançada pela marca (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

O *brand equity* é o resultado do planejamento estratégico realizado ainda no processo de gestão da marca, que só se consolida com programas de *marketing* que criam associações positivas da marca na mente do consumidor (KOTLER; KELLER, 2018; CRESCITELLI; SHIMP, 2012). A agregação destes aspectos é a partir das percepções dos consumidores e do mercado, aqui neste mapeamento denominado como: força e reputação da marca (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Atribui-se como força da marca variáveis de caráter externo estabelecida pelos consumidores com relação a marca, como relevância, diferenciação, liderança, idade da marca e alcance geográfico. Estas oportunidades geradas no mercado pela marca, irão compor a capacidade de influência que ela desempenha no mercado (TYBOUT, 2018).

Já a reputação da marca são variáveis de caráter interno como: estima, fidelidade e conhecimento, ou seja, cabe a instituição promover estratégias para construir este valor interno. A reputação é uma área da relações públicas de *marketing* responsável pela interação entre instituição e público consumidor (BUENO et al., 2018).

- PROCESSO 5: REPOSICIONAMENTO DE MARCA

Este quinto processo é a etapa do mapa estratégico onde são revisadas todas as estratégias traçadas pela instituição ao projetar a imagem de sua marca na mente dos consumidores. O reposicionamento é a fase de ajustes das ações que foram implementadas em seu posicionamento, a necessidade de reposicionar surge pela perda de valor da atual posição, oportunidade de mercado, ineficácia do posicionamento aplicado e ausência de atributos no posicionamento atual na busca de estabelecer um diferencial competitivo (TROUT, RIVKIN; 2011; SERRALVO et al, 2018).

Para reformular as estratégias de um posicionamento de uma marca é necessário rever variáveis, conforme Serralvo e Furrier (2007, p. 10) são exemplos destas variáveis: “mensuração e interpretação da performance da marca, análise do cenário competitivo, segmentação de mercado, definição de categoria de produto/serviço, definição do quadro de referência do cliente, avaliação da identidade de marca, avaliação do posicionamento da marca, avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa, geração e seleção de alternativas de reposicionamento, definição de reposicionamento, planejamento e revisão do composto de marketing, gerenciamento do relacionamento cliente-marca e por fim, comunicação do reposicionamento”.

O reposicionamento de marcas *commodities* está em construir um brand equity que as diferencie em mercado de produtos homogêneos. Segundo Trout (2011) há cinco modos para se efetivar um reposicionamento de produtos comoditizados. O primeiro, é identificar seu produto através de um selo, de um aspecto diferencial, de uma marca. O segundo modo para reposicionar, é personificar, a partir da construção de um elo emocional caracterizados por mascotes, personagens, personalidades que reflitam a seus consumidores confiança, credibilidade e responsabilidade. Por se tratar de um produto homogêneo, o terceiro modo, indica a construção de um novo genérico, criar um segmento próprio dentro deste mercado de concorrência perfeita, como é o caso do dos *smartphones* da *Apple*, os *Iphones*. O quarto modo, sugere uma mudança mais disruptiva de mercado, é a mudança de nome, devido ao significado arcaico que a marca pode estabelecer nesta Era Digital. E por fim o quinto, modo

está em ser o elemento catalisador do seu mercado, será a instituição que modificará as estratégias de vendas e imagem do setor que está inserido (TROUT, 2011).

Para tal reposicionamento é necessário conhecer sua personalidade, como a sua marca é percebida pelo público em geral. É preciso conversar com os clientes existentes e potenciais verificar qual é o retorno dos consumidores sobre seu produto, sobre a impressão que sua marca causa em seu uso. A finalidade deste *feedback* é obter o seu conceito específico para que através das suas estratégias de *marketing* e relações públicas efetive o aprimoramento da sua imagem, da sua marca (TROUT, 2011).

O ato de reposicionar exige direção da instituição, visto que reposicionamento consiste em reajustar a percepção dos consumidores e não mudar as percepções deles. Definida a estratégia a instituição deve concentrar exclusivamente a abordagem de reposicionamento com gestão em equipe para obter os resultados traçados (TROUT, 2011).

Este processo só é implementado através da revisão dos compostos de comunicação que possui oito formas conforme quadro 22 abaixo.

Quadro 22 – Oito formas de comunicação

Formas de Comunicação	Definição
Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadorias ou serviços de um anunciante identificado via mídia impressa (jornais e revistas), eletrônica (rádio e TV), em rede (telefone, cabo, satélite, sem fio) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes).
Promoção de vendas	Variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas).
Eventos e Experiências	Atividades patrocinados por uma empresa e destinados a criar interações entre a marca e os consumidores continuamente ou em ocasiões especiais, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.

Formas de Comunicação	Definição
Relações públicas e publicidade	Variedade de programas internos, dirigidos aos funcionários da empresa, ou externos, dirigidos aos consumidores, outras empresas, governo ou mídia, que visam a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.
Marketing on-line e de mídias sociais	Atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais e potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.
Mobile Marketing	Forma especial de marketing on-line que leva aos consumidores comunicações por meio de seus celulares ou <i>tablets</i> .
Marketing direto e interativo	Uso de correio, telefone, e-mail ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para solicitar uma resposta direta ou um diálogo.
Vendas Pessoais	Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando a apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda.

Fonte: KOTLER, Philip. Administração de marketing. Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

- PROCESSO 6: *REBRAND*

O *Rebrand* é o processo pelo qual se busca recriar a identidade visual de uma marca, trazer este ativo para os novos padrões da atualidade. Neste processo busca-se rejuvenescer a identidade visual atual, através da adequação ou reformulação da personalidade expressada pela marca com o objetivo de aumentar a longevidade e a percepção da marca (ALMEIDA, 2014; CONSOLO 2015). O *redesign* de uma marca é a ocasião propicia quando se objetiva reativar os laços com os consumidores, este novo conceito de marca, deve-se avaliar com meticulosidade os ativos visuais como as formas, cores e tipografia (ALMEIDA, 2014).

- PROCESSO 7: REBRANDING

O processo 7, chamado de *Rebranding*, faz referência ao processo de *redesign* da marca, é o processo pelo qual os ativos visuais (formas, cores e tipografia) de uma marca serão reformulados por influência de fatores internos (amadorismo, reagrupamento, fusões, aquisições, atualização de gestão, mudança de nome) e externos (reposicionamento, mudança de contexto tecnológico, estética ultrapassada, aproximação ao público, reputação negativa, redirecionamento de negócios). Este processo não é uma atividade com a

finalidade apenas para publicidade, há uma estratégia de reposicionamento de negócio, produto ou serviço frente aos seus concorrentes (ALMEIDA, 2014).

As estratégias para se fazer o *redesign* da marca dependerão da finalidade deste processo, são eles: adequação, evolução, transformação ou substituição. A adequação de uma marca ocorre quando esta já possui reconhecimento de mercado, e essa transformação ocorre na linguagem visual é sutil e realizada meticulosamente. Já a evolução é caracterizada por uma mudança significativa, mas se preserva algum ativo visual presente na marca. A estratégia de transformação é uma mudança radical nos ativos visuais da marca, o que altera a sua identidade; e por fim, a substituição, é a estratégia utilizada quando ocorre a fusão e aquisições entre marcas, onde pode se manter características dos ativos visuais das duas marcas ou criar novos ativos (ALMEIDA, 2014).

- PROCESSO 8: TRANSFERÊNCIA DE PROPRIEDADE

A transferência de propriedade do registro da marca, é também um processo opcional deste mapeamento, visto que não há a obrigatoriedade de se realizar, caso a instituição não possua a finalidade de cessão ou fusão de sua marca. Mas o fortalecimento em torno deste ativo, que apesar de intangível possui valor monetário verifica-se a partir de negociações com a finalidade de transferência de sua propriedade (SERRALVO et al, 2008).

Para se proceder com cessão total, parcial ou fusão de marcas necessita-se realizar uma prospecção de marcas referenciais no setor, o principal banco de dados de marcas do Brasil é o repositório dos registros de marcas do INPI, lá é possível fazer uma varredura das marcas disponíveis no mercado. Sabe-se que uma marca forte deve estar registrada, na finalidade de inibir o uso indevido de imagem (MOURA RIBEIRO et al, 2019).

Além da consulta em bancos de dados, aconselha-se verificar a análise de especialistas do mercado a qual a marca está inserida, estes são os responsáveis por repassar um *feedback* do potencial que aquele ativo possui no setor em que atua. Visto a existência de marcas de alto renome que influenciam

todo um mercado. Esta técnica de análise é conhecida como Método Delphi (PRIDE; FERREL, 2015; KUAZAQUI, 2016).

A técnica Delphi é caracterizada pela aplicação de questionários com especialistas com o objetivo de verificar a percepção destes sobre o objeto em estudo, este procedimento cria previsões iniciais que são reavaliadas pela organização e retornam para análise destes especialistas (PRIDE; FERREL, 2015; KUAZAQUI, 2016). Um dos objetivos desta técnica é desenvolver previsão de vendas altamente confiáveis, além de características como: anonimato, interação e *feedback* controlado (PRIDE; FERREL, 2015).

Após constatar as marcas valorizadas no mercado, marcas que possuem estratégias de *branding* e conseqüentemente criam valores adicionais a estes ativos monetários, verifica-se a necessidade de quantificar este ativo através de técnicas de valoração de ativos intangíveis, um dos principais entraves do processo de transferência e até mesmo no reconhecimento dos benefícios econômicos gerados a partir destas propriedades industriais (TEIXEIRA, MELO, ABUD DA SILVA; 2010).

A primeira etapa de uma valoração é identificar a metodologia apropriada ao seu produto ou serviço e ao setor que a instituição comercializa (OLIVEIRA E SOUZA, 2009). A metodologia mais usual por instituições especializadas em valoração de marcas é a metodologia pelo fluxo de caixa descontado. Esta metodologia toma por base as entradas de recursos no caixa da instituição, que através de pesos atribuídos a fatores valorativos que estabelecem um coeficiente de geração de valor da marca as entradas de recursos, e assim, obter o valor deste ativo (TITMAN; MARTIN, 2010).

Para elencar estes fatores de valoração é necessário realizar uma análise econômica e financeira do setor e da instituição em estudo, este processo é necessário para que se realize *benchmarkings* destes fatores. Este estudo econômico financeiro tem como finalidade reduzir o grau de subjetividade que se tem em torno das metodologias de valoração, por isso, que a análise fatorial destes atributos proporcionará um resultado mais realístico (TITMAN; MARTIN, 2010).

Para finalizar o processo 8 de gerenciamento de marcas, ocorrerá a cessão da propriedade da marca ou a fusão com outra marca já existente. Este passo requer negociação entre as partes, como um processo de compra e venda, cabe cada instituição valorizar o bem em questão. Na seção de conversação são expostos os fatores que fazem daquela marca um bem negociável e com valor de mercado, nesta fase, ganha quem tem o maior poder de persuasão (SANTOS; SANTIAGO, 2008).

A depender da finalidade da negociação, seja por cessão parcial, cessão total ou por fusão entre as marcas; que serão definidos os objetos que normatizaram esta relação, por meio de contratos de cessão de registro de marca, estes contratos devem ser registrados junto ao INPI, especificando o objeto, o valor e prazo de vigência do contrato ou da licença (INPI, 2015).

Os valores pagos pela exploração da marca são chamados de *royalties*. Os royalties são caracterizados por remunerações advindas de benefícios financeiros pela exploração direta ou por terceiros da proteção de propriedade industriais, no caso específico, pelo uso da marca (SILVEIRA, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto histórico do setor sucroenergético do estado de Alagoas corrobora com a falta de valorização do intangível e desenvolvimento de novas tecnologias pela Usina Caeté S.A. que não gera inovação tecnológica, e conseqüentemente, se tornam receptoras de tecnologias, como indicador, é aquisição de direitos de software que representa 95% do ativo intangível da instituição.

Com a abertura do mercado interno proporcionada pela alteração da legislação tributária que atinge o setor sucroenergético de Alagoas, a Usina Caeté S.A. necessita realinhar as suas estratégias de mercado e apoiar a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para alavancar o processo produtivo, como também promover a gestão de seus ativos intangíveis. Para tanto, a marca deve ser valorizada através do seu reposicionamento, para enfrentar um mercado concorrencial de produtos comoditizados e por fim proceder com valoração de marca para agregar valor de mercado a instituição.

A subjetividade de se mensurar um valor monetário de um capital intelectual, é uma limitação em valoração de ativos intangíveis, pois não existe uma metodologia padronizada para tal finalidade. Portanto, surge a partir deste estudo a necessidade de se implementar uma metodologia de valoração de ativos intangíveis para o setor sucroenergético de Alagoas na expectativa de obter melhores índices nas análises das demonstrações financeiras.

Por fim, destaca-se a limitação deste estudo de caso da Usina Caeté S.A. que diante das variáveis apresentadas pelo setor sucroenergético de Alagoas analisa-se a importância de ampliar este estudo para o setor, que necessita administrar os ativos intangíveis e prospectar a geração de propriedade intelectual, transferir a tecnologia ao setor produtivo, aumentar o capital da instituição e fortalecer sua marca. Outra limitação, verifica-se na falta de uniformidade dos pedidos de registros de marcas, o que dificulta o processo de prospecção de marcas existentes, além da confusão entre marca da instituição e marca de produto registrado.

Assim, além de poder expandir o empreendimento, o reposicionamento de marca fortalecerá a instituição no mercado competitivo e possibilitará a associação da marca a novos produtos visto a consolidação de mercado adquirida.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Decreto Nº 35.245, de 26 de dezembro de 1991. **Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e dá outras providências.** Maceió, 1991.

ALAGOAS. Decreto Nº 59.991, de 27 de julho de 2018. **Concede isenção do ICMS nas operações com cana-de-açúcar e crédito presumido nas operações com Álcool Etílico Hidratado Combustível - AEHC e açúcar, e dá outras providências.** Maceió, 2018.

ALAGOAS EM DADOS E INFORMAÇÕES. **Área ocupada por cana-de-açúcar 2013.** Maceió, 2013. Disponível em: <http://dados.al.gov.br>. Acesso em: 20 fev. 2019.

ALMEIDA, Daylton. **Rebrand – design e estratégias para renovar marcas.** Um guia sobre redesign de identidades visuais. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/BetoLima/ebook-rebranding-design-e-estrategia-para-renovar-marcas>. Acesso em 10 out. 2019.

ALVES, L. B., SANCHES DA SILVA, C. E., MELLO, C. H. P. **Análise da utilização do *technology roadmapping* como meio de seleção de produto de referência para a engenharia reversa.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/05.pdf>. Acesso em 27/09/2019 às 21:31.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** volume único / Rovigati Danilo Alyrio. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, A.; GUASTI LIMA, F.; PROCOPIO DE ARAUJO, A. M. **Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil.** Revista de Administração, São Paulo, v.32, n. 1, p.72-83, jan. /fev. /mar. 2008.

ASSOCIAÇÃO ACADÊMICA DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. **Propriedade intelectual e gestão de tecnologias/** Suzana P965p Leitão Russo, Marina Bezerra da Silva, Viviane Marques Leite Santos. Organizadores. – Aracaju: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual, 2018.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos** [livro eletrônico] / Bernhard E. Bürdek ; tradução de Freddy Van Camp. – São Paulo : Blucher, 2010.

BRASIL. Decreto Nº 3.000/99, de 26 de março de 1999. **Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza.** Brasília, 1999.

BRASIL. Decreto Nº 9.580/18, de 22 de novembro de 2018. **Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza.** Brasília, 2018.

BRASIL. Lei Nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Brasília, 1976.

BRASIL. Lei Nº 11.638/07, de 28 de dezembro de 2007. **Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras**. Brasília, 2007.

BRONZATTO, Thiago. **Vende-se império – marca união e da barra**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/vende-se-imperio/>. Acesso em: 23 mar. 2019. Editora Abril. Revista Exame.

CALDEIRA, L. G. et al. **Café da colômbia**: o posicionamento da marca como instrumento para a agregação de valor. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/642257.pdf>. Acesso em: 11 set. 2019.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Gestão da inovação** / Hélio Gomes de Carvalho, Dácio Roberto dos Reis, Márcia Beatriz Cavalcante. — Curitiba: Aymar, 2011.

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**, Marcos Cobra, segunda edição, São Paulo: Editora Senac São Paulo; Cobra Editora e *Marketing*, 2010.

CONSELHO DAS ENTIDADES DO SETOR AGROPECUÁRIO. **O futuro é agro 2018-2030**. Brasília. Disponível em: https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/plano_de_estado_completo_21x28cm_web.pdf. Acesso em: 30 mar. 2019.

COSTA, A. R. F. et al. **Orientações metodológicas para a produção de trabalhos acadêmicos**. Maceió: EDUFAL. – 7. ed. 2006.

COUTO JUNIOR, C. G.; GALDI, F. C. **Avaliação de empresas por múltiplos aplicados em empresas agrupadas com análise de cluster**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n5/v13n5a06.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

CPC. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico CPC04 (R1) ativo intangível**. Brasília. Disponível em: <http://www.cpc.org.br>. Acesso em: 10 fev. 2019.

CRC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de contabilidade do sistema CFC/CRCs/ Conselho Federal de Contabilidade**. -- Brasília: CFC, 2009.

DUARTE, Melissa de Freitas. **Propriedade intelectual [recurso eletrônico]** / Melissa de Freitas Duarte, Cristiano Prestes Braga; [revisão técnica: Jeferson Gustavo da Silva Santanna]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ENDEAVOR. **Roadmap**: a bússola para desenvolver seu produto ou projeto. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/roadmap/>. Acesso em: 11 set. 2019.

EUROPEAN COMMISSION. **Final Report from the Expert Group on Intellectual Property Valuation**. Bruxelas, 2013. Disponível em:

https://ec.europa.eu/research/innovationunion/pdf/Expert_Group_Report_on_Intellectual_Property_Valuation_IP_web_2.pdf. Acesso em: 20 abr. 2019.

FAVA NEVES, M. et al. **O setor sucroenergético em 2030: dimensões, investimentos e uma agenda estratégica**. Brasília, 2017. Confederação Nacional das Indústrias.

GARCIA, M. L.; BRAY, O. H. **Fundamentals of technology roadmapping**. Sandia National Laboratories. Disponível em: www.sandia.gov/PHMCOE/pdf/Sandia'sFundamentalsofTech.pdf. Acesso em: 11 set. 2019.

GONÇALVES, A. C. V. et al. **A Gestão da Propriedade Intelectual nas Instituições de Fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/11/A_Gestao_da_Propriedade_Intellectual.pdf. Acesso em: 16 abr. 2019.

INPI. INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Manual de Marcas**. Brasília, 2017. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca. Acesso em: 25 fev. 2019.

JUNGMANN, Diana de Mello. **Inovação e propriedade intelectual: guia para o docente**. Brasília, 2010: SENAI.

HADDAD, Helder. **Gestão de marketing 4.0** / Helder Haddad, Matheus M. Marangoni; organização Edmir Kuazaqui. – São Paulo: Atlas, 2019.

HILLER, Marcos. **Branding** [livro eletrônico]: a arte de construir marcas/Marcos Hiller. --São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

KAPFERER, Jean Noel. **As marcas: capital da empresa**. Jean Noel Kapferer. - 3ª Edição.

KAPPEL, T.A. **Perspectives on roadmaps: how organizations talk about the future**. Journal of Product Innovation Management Vol 18, n. 1, p. 39-50, 2001.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

KELLER, Kevin Lane. 2013. **Authorised adaptation from the United States edition, entitled Strategic Brand Management, 4th Edition**. Pearson Education.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS, M. A., SILVA, C. A. T., VIEIRA, L. **Análise de padrões de comportamento de preços com fins de projeção de receita**: testes estatísticos em uma série temporal de preços da commodity cobre. *Brazilian Business Review*, 2(2), 2005, 108-123. Disponível em: <http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/466/703>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARTINS, E., GELBCKI, E. R., Santos, A., IUDÍCIBUS, S. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas do internacionais e do CPC (2. ed.). São Paulo, 2013: Atlas.

MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A.; IUDÍCIBUS, S. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades**: de acordo com as normas internacionais e do CPC. [S.l.: s.n.], 2013.

MELO, B. et al. **Gestão de marcas** [recurso eletrônico] / Bruna Melo. [et al.]; [revisão técnica: Cristina Russo Geraldês da Porciúncula]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MOURA RIBEIRO, N. et al. **Prospecção tecnológica** [Recurso eletrônico on-line] / organizadora Núbia Moura Ribeiro. – Salvador (BA): IFBA, 2019. 130 p., grafs., figs., tabs. – (PROFNIT, Prospecção tecnológica; V.2)

MOURA RIBEIRO, N. et al. **Prospecção tecnológica** [Recurso eletrônico on-line] / organizadora Núbia Moura Ribeiro. – Salvador (BA): IFBA, 2018. 194 p., grafs., figs., tabs. – (PROFNIT, Prospecção tecnológica; V.1) MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir, agir: do estratégico ao operacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOUREIRA, Júlio Carlos de Oliveira. **A gestão de marcas como diferencial competitivo**: um estudo de caso da marca 'Cafés do Brasil'. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1221/1/julio.pdf>. Acesso em: 11 set. 2019.

OLIVEIRA E SOUZA, Rodrigo. **Valoração de ativos intangíveis**: seu papel na transferência de tecnologias e na promoção da inovação tecnológica. Disponível em: <http://tpqb.eq.ufrj.br/download/valoracao-de-ativos-intangiveis.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

ORMOND, José Geraldo Pacheco. **Glossário de termos usados em atividades agropecuárias, florestais e ciências ambientais**. Rio de Janeiro, 2016: BNDES.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária** / Clóvis Luís Padoveze. – 10. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2018.

PRIDE, William M. **Fundamentos de marketing** / William M. Pride, O. C. Ferrell; tradução Lizandra Magon Almeida; revisão técnica Guilherme de Farias Shiraishi. -- São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINTELLA, C. M. A. L. T. M. H.; TEODORO, A. F. O. **Desmistificando a estratégia tecnológica: Uma abordagem prática sobre prospecção tecnológica, valoração, vantagens econômicas, ambientes de inovação e jargão técnico** Valoração de Tecnologia. In: Cristina M. Quintella. (Org.). 1ed. Salvador, Bahia: EDUFBA, 2012, v. 1, p. 10-187.

RAMOS, Camila Souza. **Grupo Balbo eleva lucro com orgânicos e etanol**. São Paulo. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/5680101/grupo-balbo-eleva-lucro-com-organicos-e-etanol>. Acesso em: 27 fev. 2019. Editora Valor. Revista Valor Econômico.

RFB. RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Reintegra que regulamenta a aplicação do Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras**. Brasília, 2015. Disponível em: http://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/legislacao/legislacao-por-assunto/copy2_of_IRPJ-Incentivos-Fiscais. Acesso em: 10 abr. 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral** / Osni Moura Ribeiro. 10. ed. – São Paulo: Saraiva, 2018.

ROBERTO MARTINS, J. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas** (3. ed.). 2016. Global Brands.

ROMANELLO, Denis Lino. **Investigando patrimônio de marca e suas fontes de valor: uma pesquisa de moda no mercado de surfwear**. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moda/monografias/Denis%20Romanello.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

RUSSO, R. **Brand Equity o que é, e como aumentar a rentabilidade com ele!** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/brand-equity-o-que-e-e-como-aumentar-a-rentabilidade-com-ele>. Acesso em: 19 set. 2019.

SANTOS, D. T. E., SANTIAGO, L. P. **Avaliar x valorar novas tecnologias: desmistificando conceitos-**: Laboratório de Apoio à Decisão e Confiabilidade, Belo Horizonte, 2008.

SERRALVO, F. A., FURRIER, M. T. **Reposicionamento de marcas: estudos de casos brasileiros**. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/88/107>. Acesso em: 08 nov. 2019.

SERRALVO, Francisco Antônio et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro** / Francisco Antônio Serralvo, [org.]; autores Celso Likio Yamaguti... [et al.] – São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHULER, Maria. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: Método para Configuração de Imagem** / Maria Schuler, Deonir de Toni. – São Paulo: Atlas, 2015.

SHIMP, Terence A. **Comunicação de marketing**: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação / Terence A. Shimp; tradução Martha Malvezzi Leal. -- São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SINDAÇUCAR-AL. SINDICATO DA INDÚSTRIA DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL NO ESTADO DE ALAGOAS. **Coluna agora**, banco de dados. Disponível em: <http://www.sindacucar-al.com.br/arquivos/coluna-agora/>. Acesso em: 06 abr. 2019.

SINDAÇUCAR-AL. SINDICATO DA INDÚSTRIA DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL NO ESTADO DE ALAGOAS. **Notícias**, banco de dados. Disponível em: <http://www.sindacucar-al.com.br/categorias/noticias/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SOUSA, José Manuel Meireles de. **Gestão**: técnicas e estratégias no contexto brasileiro / José Meireles de Sousa. - Ed. rev. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2009.

STOCK ANALYSIS ON NET. **Analysis of Goodwill and Intangible Assets** – Amazon.com INC. Disponível em: <https://www.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Company/Amazoncom-Inc/Analysis/Goodwill-and-Intangible-Assets>. Acesso em: 27 set. 2019.

TEIXEIRA, Luciene Pires. Avaliação e valoração de novas tecnologias: conceitos e diretrizes básicas para o caso das oportunidades de investimento em Rede Passitec / Luciene Pires Teixeira, Raphael Augusto de Castro e Melo, Sergio Abud da Silva. – Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2010.

TELES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/en.php>. Acesso em: 18 set. 2019.

TROUT, Jack. **Reposicionamento**. *Marketing* para a era de competição, mudança e crise/ Jack Trout e Steve Rivkin. 2011 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

TYBOUT, Alice m. **Branding** / Alice M. Tybout e Tim Calkins (orgs.); tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Carlos Eduardo Lourenço. --São Paulo: Saraiva, 2018.

Usina Caeté S/A

Balanços patrimoniais em 31 de março de 2016 e 31 de dezembro de 2014

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/03/2016	31/12/2014	Passivo	Nota	31/03/2016	31/12/2014
Circulante				Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	8	15.034	51.787	Fornecedores	20	214.027	78.218
Aplicações financeiras	9	7.702	23.519	Financiamentos e empréstimos	21	333.639	334.500
Contas a receber de clientes	10	58.853	69.249	Salários e férias a pagar		31.697	17.977
Estoque	11	156.436	115.970	Adiantamentos de clientes	22	63.433	7.617
Adiantamentos a fornecedores de matéria-prima	12	61.689	113.551	Impostos e contribuições a recolher	23	14.821	14.706
Impostos a recuperar	13	46.894	84.143	Outras contas a pagar		15.117	871
Outros créditos	14	4.280	30.903	Instrumentos financeiros derivativos	31	13.275	15.716
Total do ativo circulante		350.888	489.122	Total do passivo circulante		686.009	469.605
Não circulante				Não circulante			
Realizável a longo prazo				Financiamentos e empréstimos	21	443.004	421.407
Aplicações financeiras	9	22.761	-	Instrumentos financeiros derivativos	31	16.686	14.215
Mútuos com partes relacionadas	15	27.207	26.338	Mútuos com partes relacionadas	15	5.709	2.794
Impostos a recuperar	13	83.120	29.330	Impostos e contribuições a recolher	23	61.196	35.049
Outros créditos	14	28.482	4.872	Provisão para processos judiciais	24	36.541	35.631
Total do realizável a longo prazo		161.570	60.540	Imposto de renda e contribuição social diferidos	16	73.760	34.380
				Provisão para perdas em investimentos	17	44.506	31.856
Investimentos	17	9.591	2.426	Total do passivo não circulante		681.402	575.332
Propriedade para investimentos		25.268	25.268	Patrimônio líquido			
Ativo biológico	18	348.713	304.128	Capital social	25	561.000	561.000
Imobilizado	19	747.788	654.573	Reserva de reavaliação		166.059	167.507
Intangível		2.460	2.831	Ajuste de avaliação patrimonial		(2.799)	-
Diferido		1.185	3.518	Reserva de lucros a destinar		-	18.270
Total do ativo não circulante		1.296.575	1.053.284	Prejuízos acumulados		(444.208)	(249.308)
Total do ativo		1.647.463	1.542.406	Total do patrimônio líquido		280.052	497.469
				Total do passivo e patrimônio líquido		1.647.463	1.542.406

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A**Demonstrações de resultados**

Período de 15 meses findo em 31 de março de 2016 e exercício findo em 31 de dezembro de 2014

(Em milhares de Reais)

	Nota	31/03/2016 (15 meses)	31/12/2014 (12 meses)
Receita líquida	26	1.181.380	941.292
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	27	(996.755)	(798.269)
Variação do valor justo do ativo biológico	18	<u>123.111</u>	<u>49.223</u>
Lucro bruto		307.736	192.246
Despesas com vendas	27	(30.210)	(27.818)
Despesas administrativas e gerais	27	(60.573)	(55.338)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	28	<u>(37.933)</u>	<u>12.440</u>
Resultado antes das receitas (despesas) financeiras líquidas, variação cambial líquida, equivaência patrimonial e impostos		<u>179.020</u>	<u>121.530</u>
Receitas financeiras	29	18.214	8.837
Despesas financeiras	29	(242.702)	(129.099)
Variação cambial líquida	30	<u>(127.471)</u>	<u>(42.515)</u>
Receitas (despesas) financeiras e variação cambial, líquidas		<u>(351.959)</u>	<u>(162.777)</u>
Resultado de equivalência patrimonial	17	<u>(2.299)</u>	<u>(2.735)</u>
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		(175.238)	(43.982)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	16	<u>(39.380)</u>	<u>(2.761)</u>
Resultado do exercício		<u>(214.618)</u>	<u>(46.743)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A**Demonstrações de resultados abrangentes****Período de 15 meses findo em 31 de março de 2016 e exercício findo em 31 de dezembro de 2014***(Em milhares de Reais)*

	31/03/2016 (15 meses)	31/12/2014 (12 meses)
Resultado do exercício	(214.618)	(46.743)
Outros resultados abrangentes	<u>(2.799)</u>	<u>-</u>
Resultado abrangente total	<u>(217.417)</u>	<u>(46.743)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Período de 15 meses findo em 31 de março de 2016 e exercício findo em 31 de dezembro de 2014

(Em milhares de Reais)

	Capital social	Reserva de reavaliação	Ajuste de avaliação patrimonial	Reservas de lucros	Prejuízos acumulados	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2013	561.000	168.576	-	18.270	(203.634)	544.212
Realização da reserva de reavaliação	-	(1.069)	-	-	1.069	-
Resultado do exercício	-	-	-	-	(46.743)	(46.743)
Saldos em 31 de dezembro de 2014	561.000	167.507	-	18.270	(249.308)	497.469
Realização da reserva de reavaliação	-	(1.448)	-	-	1.448	-
Outros resultados abrangentes:						
Variação de participação em controlada	-	-	(2.799)	-	-	(2.799)
Resultado do exercício	-	-	-	-	(214.618)	(214.618)
Absorção de reservas:						
Absorção parcial do prejuízo com reserva de lucros	-	-	-	(18.270)	18.270	-
Saldos em 31 de março de 2016	561.000	166.059	(2.799)	-	(444.208)	280.052

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A

Demonstrações dos fluxos de caixa - método indireto

Período de 15 meses findo em 31 de março de 2016 e exercício findo em 31 de dezembro de 2015

(Em milhares de Reais)

	Nota	31/03/2016 (15 meses)	31/12/2014 (12 meses)
Fluxos de caixa das atividades operacionais			
Resultado do exercício		(214.618)	(46.743)
Ajustes para conciliar o resultado ao caixa e equivalente de caixa gerados pelas atividades operacionais:			
Depreciação e amortização		68.078	68.640
Valor residual do imobilizado baixado		1.281	13.153
Imposto de renda e contribuição social diferidos		39.380	2.761
Juros, multas e variações cambiais não realizadas		332.618	147.051
Mudança no valor justo do ativo biológico	18	(123.111)	(49.223)
Amortização do ativo biológico devido a colheita de cana-de-açúcar		272.882	210.698
Inclusão líquida de contingências e impostos e contribuições - REFIS - Lei 12.996/14		-	33.488
Redução de multa e juros - REFIS - Lei 12.996/14		-	(16.285)
Instrumentos financeiros derivativos		15.746	29.932
Provisão para processos judiciais	24	1.752	(888)
Constituição (reversão) de provisão para devedores duvidosos	10	(257)	215
Provisão para perdas em investimento	28	32.351	6.931
Resultado da equivalência patrimonial	17	2.299	2.735
(Aumento) redução nos ativos:			
Contas a receber de clientes		10.653	(52.767)
Estoques		(56.788)	59.993
Adiantamentos a fornecedores de matéria-prima	33	(21.463)	(75.057)
Impostos a recuperar		(16.541)	(29.495)
Depósitos judiciais	24	(842)	-
Outros créditos		3.013	(3.838)
Aumento (redução) nos passivos:			
Fornecedores		135.809	11.067
Instrumentos financeiros		(15.716)	(27)
Salários e férias a pagar		13.720	(1.796)
Adiantamentos de clientes		53.517	(33.700)
Impostos e contribuições a recolher		(5.293)	1.210
Outras contas a pagar		14.246	(1.998)
Caixa e equivalentes de caixa gerados pelas atividades operacionais		542.716	276.057
Juros pagos de financiamentos e empréstimos		(116.514)	(59.598)
Fluxos de caixa líquido, proveniente das atividades operacionais		426.202	216.459
Fluxos de caixa das atividades de investimentos			
Aplicações financeiras		(6.944)	(23.519)
Aquisição de ativos biológicos	18	(178.034)	(189.529)
Aquisição investimentos	17	(9.464)	(3.310)
Aquisição de imobilizado	33	(48.167)	(39.293)
Aquisição de intangível		(461)	(2.391)
Empréstimos concedidos a partes relacionadas		(40.396)	(31.988)
Recebimento de empréstimos com partes relacionadas		19.122	22.020
Caixa e equivalentes de caixa aplicados nas atividades de investimentos		(264.344)	(268.010)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos			
Pagamentos de empréstimos e financiamentos parcelamento de tributos		(491.206)	(274.408)
Empréstimos e financiamentos/parcelamento de tributos tomados	33	289.680	291.775
Empréstimos tomados com partes relacionadas		4.959	-
Pagamento de empréstimos com partes relacionadas		(2.044)	(2.744)
Caixa e equivalentes de caixa (aplicados nas) gerados das atividades de financiamentos		(198.611)	14.623
Redução no caixa e equivalentes de caixa		(36.753)	(36.928)
Demonstração da redução do caixa e equivalentes de caixa			
Caixa e equivalentes de caixa no início do período/exercício		51.787	88.715
Caixa e equivalentes de caixa no final do período/exercício		15.034	51.787
Redução no caixa e equivalentes de caixa		(36.753)	(36.928)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A

Balancos patrimoniais em 31 de março de 2017, 2016 e 01 de janeiro de 2015

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/03/2017	31/03/2016 (Reapresentado)	01/01/2015 (Reapresentado)	Passivo	Nota	31/03/2017	31/03/2016 (Reapresentado)	01/01/2015 (Reapresentado)
Circulante					Circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	8	9.830	15.034	51.787	Fornecedores	20	136.237	214.027	78.218
Aplicações financeiras	9	-	7.702	23.519	Financiamentos e empréstimos	21	348.766	333.639	334.500
Contas a receber de clientes	10	70.210	58.853	69.249	Salários e férias a pagar	22	38.265	31.697	17.977
Estoques	11	180.256	172.759	130.099	Adiantamentos de clientes	22	110.259	63.433	7.617
Ativo biológico	12	77.379	94.556	85.740	Impostos e contribuições a recolher	23	67.173	14.821	14.706
Adiantamentos a fornecedores de matéria-prima	13	22.850	61.689	113.551	Outras contas a pagar	23	14.806	15.117	871
Impostos a recuperar	14	50.642	46.894	84.143	Instrumentos financeiros derivativos	33	-	13.275	15.716
Outros créditos	15	4.292	4.280	30.903					
Total do ativo circulante		415.459	461.767	588.991	Total do passivo circulante		715.506	686.009	469.605
Não circulante					Não circulante				
Realizável a longo prazo					Financiamentos e empréstimos	21	367.135	443.004	421.407
Aplicações financeiras	9	1.931	22.761	-	Instrumentos financeiros derivativos	33	-	16.686	14.215
Mínus com partes relacionadas	16	54.143	27.207	26.338	Mínus com partes relacionadas	16	7.423	5.709	2.794
Impostos a recuperar	14	108.219	83.120	29.330	Impostos e contribuições a recolher	23	58.628	61.196	35.049
Outros créditos	15	2.911	28.482	4.872	Provisão para contingências	24	36.544	36.541	35.631
Total do realizável a longo prazo		167.204	161.570	60.540	Imposto de renda e contribuição social diferidos	17	28.227	47.691	36.034
Investimentos	18	13.091	9.591	2.426	Provisão para perdas em investimentos	18	71.151	44.506	31.856
Propriedade para investimentos	19	25.235	25.268	25.268	Total do passivo não circulante		569.108	655.333	576.986
Imobilizado	19	867.184	908.949	863.697					
Intangível		1.779	2.460	2.831	Patrimônio líquido	25	561.000	561.000	561.000
Diferido		-	1.185	3.518	Capital social		165.053	166.059	167.507
Total do ativo não circulante		1.074.493	1.109.023	958.280	Ajuste de avaliação patrimonial		(3.657)	(2.799)	-
					Reserva de lucros a destinar		-	-	18.270
					Prejuízos acumulados		(517.058)	(494.812)	(246.097)
					Total do patrimônio líquido		205.338	229.448	500.680
					Total do passivo e patrimônio líquido		1.489.952	1.570.790	1.547.271

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A**Demonstrações de resultados**

Exercício findo em 31 de março de 2017 e período de 15 meses findo em 31 de março de 2016

(Em milhares de Reais)

	Nota	31/03/2017 (12 meses)	31/03/2016 (15 meses) (Reapresentado)
Receita líquida	26	920.653	1.181.380
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	27	(743.753)	(994.561)
Variação do valor justo do ativo biológico	12	(19.625)	39.379
Lucro bruto		157.275	226.198
Despesas com vendas	28	(32.257)	(30.210)
Despesas administrativas e gerais	29	(58.918)	(60.573)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	30	(39.774)	(37.933)
Resultado antes das receitas (despesas) financeiras líquidas, variação cambial líquida e impostos		26.326	97.482
Receitas financeiras	31	128.629	18.214
Despesas financeiras	31	(254.636)	(242.702)
Variação cambial líquida	32	59.061	(127.471)
Receitas (despesas) financeiras e variação cambial, líquidas		(66.946)	(351.959)
Resultado de equivalência patrimonial	18	(2.096)	(2.299)
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		(42.716)	(256.776)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	17	19.464	(11.657)
Resultado do exercício/período		(23.252)	(268.433)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercício findo em 31 de março de 2017 e período de 15 meses findo em 31 de março de 2016

(Em milhares de Reais)

	Capital social	Reserva de reavaliação	Ajuste de avaliação patrimonial	Reserva de lucros a destinar	Prejuízos acumulados	Total
Saldos em 1º de janeiro de 2015 conforme divulgado anteriormente	561.000	167.507	-	18.270	(249.308)	497.469
Impacto da aplicação da adoção das modificações ao CPC 27 e 29 revisados	-	-	-	-	3.211	3.211
Saldos em 1º de janeiro de 2015 (Reapresentados)	561.000	167.507	-	18.270	(246.097)	500.680
Realização da reserva de reavaliação	-	(1.448)	-	-	1.448	-
Outros resultados abrangentes:						
Variação de participação em controlada	-	-	(2.799)	-	-	(2.799)
Resultado do período	-	-	-	-	(268.433)	(268.433)
Absorção de reservas						
Absorção parcial do prejuízo com reservas de lucros	-	-	-	(18.270)	18.270	-
Saldos em 31 de março de 2016 (Reapresentados)	561.000	166.059	(2.799)	-	(494.812)	229.448
Realização da reserva de reavaliação	-	(1.006)	-	-	1.006	-
Outros resultados abrangentes:						
Variação de participação em controlada	-	-	(858)	-	-	(858)
Resultado do exercício	-	-	-	-	(23.252)	(23.252)
Saldos em 31 de março de 2017	561.000	165.053	(3.657)	-	(517.058)	205.338

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A**Demonstrações dos resultados abrangentes**

Exercício findo em 31 de março de 2017 e período de 15 meses findo em 31 de março de 2016

(Em milhares de Reais)

	31/03/2017 (12 meses)	31/03/2016 (15 meses) (Reapresentado)
Resultados do exercício	(23.252)	(268.433)
Outros resultados abrangentes	<u>(858)</u>	<u>(2.799)</u>
Resultado abrangente total	<u><u>(24.110)</u></u>	<u><u>(271.232)</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Usina Caeté S/A
Demonstrações dos fluxos de caixa

Exercício findo em 31 de março de 2017 e período de 15 meses findo em 31 de março de 2016

(Em milhares de Reais)

	31/03/2017 (12 meses)	31/03/2016 (15 meses) (Reapresentado)
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Resultado do exercício	(23.252)	(268.433)
Ajustes para conciliar o resultado ao caixa e equivalente de caixa gerados pelas atividades operacionais:		
Depreciação e amortização	107.409	142.134
Valor residual do imobilizado baixado	1.341	1.281
Imposto de renda e contribuição social diferidos	17 (19.464)	11.657
Juros, multas e variações cambiais	42.544	332.618
Mudança no valor justo de ativos biológicos	12 19.625	(39.379)
Amortização do ativo biológico devido a colheita de cana-de-açúcar	12 126.328	182.504
Instrumentos financeiros derivativos	50.731	15.746
Provisão para processos judiciais	3	1.752
Constituição (reversão) de provisão para devedores duvidosos	10 12.525	(257)
Provisão para perdas em investimento	30 33.768	32.351
Resultado da equivalência patrimonial	18 2.096	2.299
(Aumento) redução nos ativos:		
Contas a receber de clientes	(23.882)	10.653
Estoques	(7.497)	(68.753)
Adiantamentos a fornecedores de matéria-prima	38.839	(21.463)
Impostos a recuperar	(28.847)	(16.541)
Depósitos judiciais	(298)	(842)
Outros créditos	25.857	3.013
Aumento (redução) nos passivos:		
Fornecedores	(77.790)	135.809
Instrumentos financeiros	(80.692)	(15.716)
Salários e férias a pagar	6.568	13.720
Adiantamentos de clientes	46.826	53.517
Impostos e contribuições a recolher	39.511	(5.293)
Outros contas a pagar	(311)	14.246
Caixa e equivalentes de caixa gerados pelas atividades operacionais	291.938	516.623
Juros pagos de financiamentos e empréstimos	(23.316)	(116.514)
Fluxo de caixa líquido, proveniente das atividades operacionais	268.622	400.109
Fluxos de caixa das atividades de investimentos		
Aplicações financeiras	28.532	(6.944)
Aquisições de ativos biológicos	12 (128.776)	(151.941)
Aquisição de investimentos	18 -	(9.464)
Aquisição de imobilizado	(67.663)	(48.167)
Aquisição do intangível	-	(461)
Empréstimos concedidos a parte relacionadas	(47.713)	(40.396)
Recebimento de empréstimos com partes relacionadas	11.007	19.122
Fluxo de caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(204.613)	(238.251)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos		
Pagamentos de empréstimos e financiamentos/parcelamento de tributos	(182.454)	(491.206)
Empréstimos e financiamentos/parcelamento de tributos tomados	111.527	289.680
Empréstimos tomados com partes relacionadas	2.300	4.959
Pagamento de empréstimos com partes relacionadas	(586)	(2.044)
Fluxo de caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos	(69.213)	(198.611)
Redução no caixa e equivalente de caixa	(5.204)	(36.753)
Demonstração da redução do caixa e equivalentes de caixa		
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício/período	15.034	51.787
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício/período	9.830	15.034
Redução no caixa e equivalentes de caixa	(5.204)	(36.753)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2018

Usina Caeté S/A

Balanço patrimonial

31 de março de 2018

(Valores expressos em milhares de reais)

	Notas	31/03/2018	31/03/2017
Ativo			
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	3	10.371	9.830
Contas a receber de clientes	5	87.318	70.210
Estoques	6	118.460	203.106
Ativo biológico	7	23.967	77.379
Tributos a recuperar	8	122.245	50.642
Outros créditos	9	3.287	4.292
Total do ativo circulante		365.648	415.459
Não circulante			
Realizável a longo prazo			
Aplicações financeiras	4	2.766	1.931
Mútuos com partes relacionadas	10	62.141	54.143
Tributos a recuperar	8	926	108.219
Outros créditos	9	62.583	2.911
Investimentos	12	11.065	13.091
Propriedade para investimentos		25.235	25.235
Imobilizado	13	813.272	867.184
Intangível		1.473	1.779
Total do ativo não circulante		979.461	1.074.493
Total do ativo		1.345.109	1.489.952
Passivo			
Circulante			
Fornecedores	14	120.729	136.237
Financiamentos e empréstimos	15	524.872	348.766
Salários a pagar		31.221	38.265
Adiantamentos de clientes	16	59.696	110.259
Tributos e contribuições a recolher	17	4.312	49.402
Parcelamentos de tributos	18	20.766	17.771
Outras contas a pagar		17.725	14.806
Total do passivo circulante		779.321	715.506
Não circulante			
Financiamentos e empréstimos	15	246.862	367.135
Mútuos com partes relacionadas	10	14.314	7.423
Parcelamentos de tributos	18	41.859	58.628
Provisão para contingências	19	13.225	36.544
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	37.806	28.227
Provisão para perdas em investimentos	12	91.973	71.151
Total do passivo não circulante		446.039	569.108
Patrimônio líquido	20		
Capital social		561.000	561.000
Reserva de reavaliação		164.747	165.053
Ajuste de avaliação patrimonial		(3.657)	(3.657)
Prejuízos acumulados		(602.341)	(517.058)
Total do patrimônio líquido		119.749	205.338
Total do passivo e patrimônio líquido		1.345.109	1.489.952

Usina Caeté S/A

Demonstração do resultado

Exercício findo em 31 de março de 2018

(Valores expressos em milhares de reais, exceto o prejuízo por ação em reais)

	Notas	31/03/2018	31/03/2017
Receita líquida	21	792.503	920.653
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	22	(710.212)	(743.753)
Varição do valor justo do ativo biológico	7	(42.212)	(19.625)
Lucro bruto		40.079	157.275
Receitas (despesas) operacionais			
Despesas com vendas	23	(20.873)	(32.257)
Despesas gerais e administrativas	24	(59.102)	(58.918)
Resultado da equivalência patrimonial	12	(22.848)	(2.096)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	25	12.784	(39.774)
		(90.039)	(133.045)
Lucro (prejuízo) antes do resultado financeiro		(49.960)	24.230
Receitas financeiras	26	88.844	275.130
Despesas financeiras	26	(169.729)	(342.076)
Resultado financeiro		(80.885)	(66.946)
Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social		(130.845)	(42.716)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	45.256	19.464
Prejuízo do exercício		(85.589)	(23.252)
Prejuízo por ação – R\$		(6.159,25)	(1.673,29)

Usina Caeté S/A

Demonstração do resultado abrangente
Exercício findo em 31 de março de 2018
(Valores expressos em milhares de reais)

	<u>31/03/2018</u>	<u>31/03/2017</u>
Prejuízo do exercício	(85.589)	(23.252)
Outros resultados abrangentes	-	(858)
Resultado abrangente do exercício	<u>(85.589)</u>	<u>(24.110)</u>

Usina Caeté S/A

Demonstração das mutações do patrimônio social
Exercício findo em 31 de março de 2018
(Valores expressos em milhares de reais)

	Capital social	Reserva de reavaliação	Ajuste de avaliação patrimonial	Prejuízos acumulados	Total
Saldos em 31 de março de 2016	561.000	166.059	(2.799)	(494.812)	229.448
Realização da reserva de reavaliação	-	(1.006)	-	1.006	-
Outros resultados abrangentes:					
Variação de participação em controlada	-	-	(858)	-	(858)
Resultado do exercício	-	-	-	(23.252)	(23.252)
Saldos em 31 de março de 2017	561.000	165.053	(3.657)	(517.058)	205.338
Realização da reserva de reavaliação	-	(306)	-	306	-
Resultado do exercício	-	-	-	(85.589)	(85.589)
Saldos em 31 de março de 2018	561.000	164.747	(3.657)	(602.341)	119.749

ANEXOS

ANEXO A – ACEITE DO ARTIGO NO ALTEC 2019: XVIII CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA



ANEXO B – SUBMISSÃO REVISTA MINEIRA DE CONTABILIDADE



ANEXO C – SUBMISSÃO INNOVATION & MANAGEMENT REVIEW

15/11/2019

Gmail - Innovation & Management Review - Account Created in Manuscript Central



Gustavo Monteiro <gustavomonteiro.1@gmail.com>

Innovation & Management Review - Account Created in Manuscript Central

1 mensagem

Innovation & Management Review <onbehafof@manuscriptcentral.com>

15 de novembro de 2019 17:50

Responder a: revistarevi@usp.br

Para: gustavomonteiro.1@gmail.com

15-Nov-2019

Dear Dr. SANTOS:

Welcome to the [Innovation & Management Review - Manuscript Central] site for an]he submission and review,

Your USER ID and PASSWORD for your account at <https://mc.manuscriptcentral.com/inmr> is as follows:

USER ID: gustavomonteiro.1@gmail.com

PASSWORD: If you are unsure of the password that you set when you created your account you should click the link below which will take you directly to the option for setting a new password,

https://mc.manuscriptcentral.com/inmr?URL_MASK=de8aa1e0e374ef8aa0021be061c9cd0

Thank you for your participation,

Sincerely,

Innovation & Management Review Editorial Office

Log in to Remove This Account • https://mc.manuscriptcentral.com/inmr?URL_MASK=4b7d837770344c38d03e1ab409daab8

**ANEXO E – SUBMISSÃO INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE
INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY –
IAMOT 2020**

15/11/2019

Gmail - IAMOT 2020 submission 164



Gustavo Monteiro <gustavomonteiro,al@gmail.com>

IAMOT 2020 submission 164

1 mensagem

IAMOT 2020 <iamot2020@easychair.org>

15 de novembro de 2019 19:50

Para: Luiz Gustavo Santos <gustavomonteiro,al@gmail.com>

Dear authors,

We received your paper:

Authors : Luiz Gustavo Santos, Luciana Santa Rita and Tatiane Balliano

Title : A INFLUÊNCIA DO SETOR SUCROENERGÉTICO DE ALAGOAS E A NECESSIDADE DE REPOSICIONAR
A MARCA DA USINA CAETÉ S.A,

Number : 164

The paper was submitted by Luiz Santos
<gustavomonteiro,al@gmail.com>.

Thank you for submitting to IAMOT 2020,

Best regards,
EasyChair for IAMOT 2020.