



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Beatriz Guimarães de Carvalho

GASTOS COM INOVAÇÃO: Uma análise custo-volume-lucro em uma pequena empresa
de alimentos do DF

Brasília - DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

Beatriz Guimarães de Carvalho

GASTOS COM INOVAÇÃO: Uma análise custo-volume-lucro em uma pequena empresa de alimentos do DF

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Contabilidade para Tomada de Decisão

Área: Custos

Orientador: Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire

Brasília - DF

2021

CARVALHO, Beatriz Guimarães.

Gastos com inovação: Uma análise custo-volume-lucro em uma pequena empresa de alimentos do DF / Beatriz Guimarães de Carvalho

Brasília, 2021. 65 p.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de Brasília,
Brasília, 1º Semestre letivo de 2021

Palavras-chaves.

Custo-volume-lucro; Gastos com inovação; Microempreendedor Individual.

Beatriz Guimarães de Carvalho

GASTOS COM INOVAÇÃO: Uma análise custo-volume-lucro em uma pequena empresa de alimentos do DF

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire.

Aprovado em ____ de _____ de 2021.

Prof^a. Dr^a. Fátima de Souza Freire
Orientador

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos
Professor - Examinador

Brasília - DF, outubro de 2021.

*“A inovação sempre significa um risco.
Qualquer atividade econômica é de alto
risco e não inovar é muito mais arriscado do
que construir o futuro.”*

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida e por ter me guiado até aqui. Por todas as oportunidades que Ele tem me dado e por ser a minha maior força, meu refúgio e minha proteção. À Nossa Senhora, por todo zelo e amparo.

Aos meus familiares, especialmente à minha mãe, Maria de Lourdes, por ser o meu maior exemplo e ter proporcionado toda a minha formação até aqui. Por isso, com o fechamento desta jornada, dedico todas as minhas conquistas a ela. Ao meu pai, Antonio, por ter acompanhado toda a minha trajetória e à minha irmã, Camilla, por todo apoio e dedicação para comigo. Aos demais familiares, por estarem sempre presentes em minha vida.

Aos proprietários da empresa, pela disposição em colaborar com a minha pesquisa e por todas as informações fornecidas.

Um agradecimento especial, à minha orientadora, Fátima de Souza, pelo incentivo e por todo o apoio e dedicação na orientação do meu trabalho. A todo o quadro docente do departamento de Ciências Contábeis, por todos os ensinamentos adquiridos para a minha formação profissional.

Aos meus amigos que acompanharam a minha trajetória até aqui e sempre me apoiaram. Por último, à Comunidade Católica da UnB, por ter sido o meu refúgio e o meu alimento espiritual durante a minha permanência na universidade.

RESUMO

Na atualidade, a inovação é um fator de grande relevância para as empresas. Para as de pequeno porte, torna-se um grande diferencial, tendo em vista a necessidade de manterem-se competitivas num mercado cada vez mais globalizado. Levando em consideração a classificação do Manual de Oslo, em relação às atividades inovadoras, este trabalho tem como objetivo avaliar os gastos com inovação de produtos, de processos, de marketing e organizacional, que uma pequena empresa de alimentos deverá realizar, para se manter no atual ambiente competitivo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de preços dos serviços de inovação disponíveis no mercado, assim como dos investimentos em tecnologia necessários para uma pequena empresa. Para calcular a Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança, antes e depois dos investimentos em tecnologia empresarial, foi aplicado um questionário a um Microempreendedor Individual (MEI), produtor de alimentos, localizado no Distrito Federal, relativos aos produtos, gastos e sistemas da empresa. Com valores mensais de R\$ 90,18 a R\$ 408,15 é possível uma empresa iniciar os investimentos em marketing e em processos, dando-lhe uma maior visibilidade para o cliente. Conclui-se que há tecnologias ou sistemas de inovações disponíveis no mercado, com custo zero, para que uma empresa possa melhorar suas vendas, processos e gestão. No caso da empresa analisada, os investimentos com inovação poderão ter um impacto positivo, entre 40% a 160%, no faturamento mensal da empresa.

Palavras-chave: Custo-volume-lucro. Gastos com Inovação. Microempreendedor Individual.

ABSTRACT

Currently, innovation is a factor of great relevance for companies. For small businesses, it becomes a great differential, given the need to remain competitive in an increasingly globalized market. Taking into account the classification of the Oslo Manual in relation to innovative activities, this work aims to assess the expenditures on product, process, marketing and organizational innovation, which a small food company must carry out to maintain itself in the current environment competitive. For this purpose, a price survey was carried out on innovation services available on the market, as well as on investments in technology required for a small business. To calculate the Contribution Margin, Balance Point and Safety Margin, before and after investments in business technology, a questionnaire was applied to an Individual Micro-entrepreneur (IME), a food producer, located in the Federal District, regarding products, expenses and company systems. With monthly values from R\$90.18 to R\$408.15, it is possible for a company to start investing in marketing and processes, giving it greater visibility for the customer. It is concluded that there are technologies or systems of innovation available in the market with zero cost so that a company can improve its sales, processes and management. In the case of the analyzed company, investments with innovation may have a positive impact between 40% and 160% on the company's monthly revenue.

Keywords: Cost-volume-profit. Spending on Innovation. Individual Micro-entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Logomarca do <i>Ifood, Uber Eats e Rappi</i>	21
Figura 2 – Símbolo do PIX	22
Figura 3 – Símbolo do <i>Instragam, Facebook, Youtube e Whatsapp</i>	24
Figura 4 – Exemplo de um QR Code	24
Figura 5 – Logomarca das ferramentas do Google	26
Quadro 1 – Estratégias de inovação	33
Tabela 1 – Pesquisa de preço - Inovações de produtos	36
Tabela 2 – Pesquisa de preço - Inovações de processos	36
Tabela 3 – Pesquisa de preço - Inovações de marketing	38
Tabela 4 – Pesquisa de preço - Inovações organizacionais	39
Tabela 5 – Preço de venda e faturamento	40
Tabela 6 – Custos variáveis por produto	41
Tabela 7 – Custo e despesas fixas	42
Quadro 2 – Compilado das estratégias de inovação a custo zero	43
Tabela 8 – MC, PE e MS antes dos investimentos em inovação	44
Tabela 9 – DRE Gerencial	45
Tabela 10 – Investimentos mínimos em inovação	46
Tabela 11 – Faturamento após investimentos mínimos em inovação	47
Tabela 12 – MC, PE e MS após os investimentos mínimos em inovação.....	47
Tabela 13 – DRE Comparativa – antes e após investimentos mínimos	48
Tabela 14 – Investimentos intermediários em inovação	48
Tabela 15 – Faturamento após os investimentos intermediários em inovação	49
Tabela 16 – MC, PE e MS após os investimentos intermediários em inovação	49
Tabela 17 – DRE Comparativa – antes e após investimentos em inovação.....	50
Gráfico 1 – Análise comparativa entre MC, MS e PE	51
Gráfico 2 – Análise comparativa entre CF, CV, Faturamento e Resultado Gerencial ..	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB – Banco Central do Brasil

CNAE – Cadastro Nacional de Atividades Econômicas

CV – Custo variável

CF – Custo Fixo

CVL – Custo, volume, lucro

CVU – Custo Variável Unitário

DF – Distrito Federal

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

DVU – Despesa Variável Unitária

ERP – Planejamento de Recursos Empresariais

EPP – Empresa de pequeno porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MC – Margem de Contribuição

MCU – Margem de Contribuição Unitária

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e pequenas empresas

MS – Margem de Segurança

MSQ – Margem de Segurança em Quantidade

MS\$ – Margem de Segurança em Unidades Monetárias

MS% – Margem de Segurança em Percentual

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PE – Ponto de Equilíbrio

PEQ – Ponto de Equilíbrio em Quantidade

PEV – Ponto de Equilíbrio em Valor

PIB – Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e médias empresas

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PV – Preço de venda

QR – *Quick Response*

RBU – Receita Bruta Unitária

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Inovação: Breve histórico	17
2.2 Inovação no contexto das micro e pequenas empresas	18
2.3 Tipos de inovação	19
2.3.1. Inovações de produtos	19
2.3.2. Inovações de processos	20
2.3.3. Inovações de marketing	22
2.3.4. Inovações organizacionais	26
2.4. Níveis de inovação	27
2.5. Análise custo, volume, lucro	28
2.5.1 Margem de contribuição	29
2.5.2 Ponto de equilíbrio	30
2.5.3 Margem de segurança	30
3. METODOLOGIA	32
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Investimentos em inovação	35
4.2 Sobre a empresa	39
4.3 Estratégias de inovação a custo zero	43
4.4 Análise custo-volume-lucro	43
4.4.1 Antes dos investimentos em inovação	43
4.4.2 Após os investimentos em inovação	45
4.4.2.1 Projeção: Investimentos mínimos	45
4.4.2.2 Projeção: Investimentos intermediários	48
4.4.3 Análise comparativa	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – Questionário	61
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista	64
APÊNDICE C – Lista de empresas consultadas para a pesquisa de preços	65

1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de inovação, uma das preocupações, a nível internacional, é o estabelecimento de diretrizes e definições comuns acerca das atividades inovadoras. Para tanto, os países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), na década de 1990, publicaram a primeira edição do Manual de Oslo, com objetivo de definirem algumas métricas de inovação. O manual hoje é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria. Além da primeira versão, foram publicadas mais duas edições do Manual. A mais recente, de 2005, traz a classificação das atividades inovadoras em quatro tipos: de produtos, de processos, de marketing e organizacional, as quais são muito utilizadas, tanto pelo mundo acadêmico, quanto pelo mundo corporativo (OCDE, 2005).

Uma outra vertente de estudos, relacionada a empreendedorismo e inovação é o modelo denominado “hélice tríplice”. Este foi desenvolvido no ano de 1990, por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff, e foi criado com intuito de aprimorar a inter-relação entre três vertentes: universidade, indústria e governo. Dessa maneira, percebe-se o papel imprescindível dos três principais agentes da inovação: o governo de modo a oferecer incentivos; a universidade, como principal fonte de soluções inovadoras e as empresas, como fornecedoras das demandas e produção (MARCO; SANTOS, 2014).

Na realidade brasileira, também houve uma preocupação no que concerne às atividades inovadoras. Em janeiro de 2016, foi regulamentada a Lei nº 13.243, também chamada Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, responsável pela alteração da então vigente Lei Federal da Inovação, de nº 10.973, de 2004. Tal dispositivo foi criado com intuito de incentivar as parcerias entre instituições de ensino, o setor público e as empresas, favorecendo a criação de um ambiente de inovação mais dinâmico no Brasil (BRASIL, 2016).

Face o panorama brasileiro, no ano de 2018, foi regulamentada no Distrito Federal (DF) a Lei nº 6.140, de 03 de maio de 2018, denominada Lei Distrital da Inovação, que dispõe sobre os estímulos à pesquisa científica e tecnológica e o fomento à inovação no setor produtivo do Distrito Federal. Dessa maneira, o DF se torna a primeira unidade da federação a ter uma lei local de inovação (DISTRITO FEDERAL, 2018).

Tendo em vista todo este cenário voltado à inovação, percebe-se a importância das empresas em se atualizarem, de modo a manterem-se competitivas no mercado. Para Maia (2012), a competitividade das empresas, principalmente aquelas de menor porte, constitui

aspecto imprescindível para o desenvolvimento do país, sendo, portanto, de suma importância o incentivo à tecnologia e a geração de inovação, fatores primordiais para a continuidade e êxito dos pequenos negócios.

Tomando como partida a classificação do Manual de Oslo, em relação às práticas de inovação e o ambiente competitivo, que as pequenas empresas estão inseridas, surge o seguinte questionamento: Como os sistemas de inovação de produtos, de processo, de marketing e organizacional disponíveis no mercado podem auxiliar as pequenas empresas a se manterem no atual ambiente competitivo?

Assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar os gastos com inovação de produtos, de processos, de marketing e organizacional que uma pequena empresa de alimentos deverá realizar para se manter no atual ambiente competitivo.

No intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, faz-se necessário cumprir os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as principais estratégias de inovação a serem aplicadas a pequenas empresas; b) Verificar como as organizações podem se adequar a um ambiente inovador demandado pelo mercado; c) Mensurar os investimentos necessários para adequação em tecnologia nas empresas; d) Analisar os custos, volume e lucro, antes e após os investimentos com inovação, a partir de dados gerenciais de uma pequena empresa.

A pesquisa apresenta relevância, tendo em vista que existem poucos estudos na literatura que relacionem inovação, contabilidade e pequenas empresas. Além de tudo, a inovação é um tema em voga e com grande pertinência, principalmente na realidade do empreendedorismo brasileiro. Para Sousa (2010), as micro e pequenas empresas têm grande significância social e econômica para o Brasil, porém apresentam altas taxas de extinção em seus primeiros anos, fator que pode ser cessado com o investimento em inovações. Ademais, em um contexto de mercado dinâmico, exige-se constantemente que as empresas agreguem valor aos produtos e serviços, para que possam manter-se competitivas (BARROS; SOUZA, 2012).

Dessa maneira, pretende-se com este trabalho incentivar a geração de inovações e assim contribuir para a sobrevivência dos pequenos negócios. Além de tudo, ainda poderá servir de alicerce aos pequenos empreendedores para que alcancem uma melhor gestão financeira, ao optarem pela construção de um ambiente inovador.

Além desta introdução, o presente trabalho se estrutura em outras quatro seções. Na seção 2 serão apresentados os principais aspectos que fornecem embasamento à pesquisa, relacionados à inovação, ao contexto das micro e pequenas empresas, além de tópicos referentes à contabilidade gerencial. Na seção 3 serão descritas todas as etapas e procedimentos realizados

no trabalho, através da metodologia de pesquisa. Na quarta seção, será realizada uma análise dos principais achados. Por último, na seção 5, serão apresentadas as principais conclusões, perspectivas e sugestões para novos trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação: breve histórico

Pode-se dizer que o molde capitalista vigente se desenvolveu voltado para as variações das ofertas e demandas apresentadas pelo mercado. Porém, mesmo que essas flutuações proporcionem oportunidades para os negócios, essa configuração tem suas limitações e não leva em consideração alterações tecnológicas. Dessa maneira, quando as organizações apresentam uma visão exclusiva a essas flutuações, acabam se fechando à conquista de novos mercados e ao processo inovador (SANTOS; FAZION; MEROE, 2018).

Entretanto, a partir do momento em que se ampliou a visão para as novas tecnologias como parte do crescimento econômico, uma nova configuração foi inserida. A inserção de inovações nas organizações, dentro do modelo capitalista, se deu através da captação de novos conceitos, novos processos, novas tecnologias, novas formas de gestão, novos indivíduos e suas novas ideias (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011).

Schumpeter, um dos mais importantes economistas do século XX, responsável pela teoria do desenvolvimento econômico, é uma das principais referências no assunto. Para o estudioso, as inovações podem ocorrer através da introdução de um novo bem ou nova qualidade de produto aos consumidores; utilização de uma nova forma de produção; adesão a um novo mercado; exploração de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e novos métodos de comercialização (MORICOCCHI; GONÇALVES, 1994).

Além disso, Schumpeter enfatiza a importância das empresas como principais precursoras para o desenvolvimento econômico. Para ele, é através da inovação que acontece o processo de “destruição criadora”, que se caracteriza quando há um rompimento da ordem econômica existente, através de alterações nos padrões de produção e na criação de diferenciais na realidade das empresas (SCHUMPETER, 1997).

Para além do modelo schumpeteriano, existe um debate há décadas, entre os estudiosos, acerca das definições de inovação. Porém, é inegável o consenso entre eles, de que a inovação é responsável por uma parcela fundamental do crescimento econômico (BESSANT, TIDD, 2019, p. 5). Baumol (2002) assegura que grande parte do desenvolvimento econômico presente, desde o século XVIII, é resultado, em algum aspecto, de uma inovação.

Afuah (2003) define que a inovação está relacionada a utilização de novos conhecimentos de mercado, de modo a oferecer um novo produto ou serviço, ainda que esses já sejam conhecidos ou já tenham sido adotados por outras organizações, pois se é algo novo

para quem adota, pode ser considerado inovação. Dessa maneira, conceitua-se inovação como a adoção de algo novo pelas organizações, mesmo que já tenha sido implementado por outras (ZHUANG; WILIAMSON; CARTER, 1999).

Pode-se dizer, então, que as atividades inovadoras não estão intrinsecamente ligadas a novos mercados, mas também aos mercados já existentes. Além disso, são implementadas através do processo de identificar oportunidades e saber aproveitá-las, sendo importante, não somente para o negócio de maneira isolada, mas para o desenvolvimento econômico nacional como um todo (BESSANT; TIDD, 2019).

Tendo em vista a relevância das atividades inovadoras no contexto global e a vasta gama de estudiosos na área, o Manual de Oslo trouxe em suas edições, algumas definições e considerações acerca das atividades inovadoras. Em sua primeira edição, publicada no ano de 1992, o manual limitou-se a tratar das inovações tecnológicas de produtos e processos (TPP), tendo como alvo principal a indústria da transformação. Já no ano de 1997, na segunda edição, houve a ampliação do tratamento para o setor de serviços. Por último, em sua mais recente edição, no ano de 2005, foram adicionadas tendências de inovação não tecnológicas, relacionadas à marketing e à inovação organizacional. Segundo esta versão do manual, uma inovação pode ser definida como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

2.2 Inovação no contexto das micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas (MPE) têm papel de grande significância na economia brasileira. Segundo dados da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (SEPEC/ME), do ano de 2020, além de serem responsáveis pela grande maioria das ocupações geradas no território brasileiro, cerca de 55%, são responsáveis por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, cerca de 30%.

Entretanto, devido a diversos fatores, apresentam altas taxas de mortalidade em seus primeiros anos. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor dos Microempreendedores Individuais (MEI) é o que apresenta maiores riscos à sobrevivência, em até cinco anos. Conforme a pesquisa de Sobrevivência das Empresas,

do ano de 2020, realizada com base nos dados da Receita Federal, a taxa de mortalidade dos MEI's, ME's (microempresa) e EPP's (empresa de pequeno porte), em seus primeiros cinco anos, chega a 29%, 21,6% e 17%, respectivamente.

Para Chiavenato (2008), as principais causas para o fracasso dos pequenos negócios são: falta de experiência de mercado e profissional do empresário; condições econômicas restritas, como altas taxas de juros e mercado consumidor limitado; vendas limitadas, tendo em vista a pouca competitividade das organizações perante o mercado; e despesas demasiadas, tendo em vista a falta de controle financeiro, consumidores insatisfeitos e capital de giro insuficiente.

Dado o contexto de altas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas e de mercado competitivo, percebe-se a importância em apresentar diferenciais e fatores de inovação para manter-se firmes no ambiente competitivo. Segundo o Manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (MCB) (2008, p. 11), a aderência a práticas inovadoras pelas organizações é primordial, face ao “mercado cada vez mais exigente, dinâmico e globalizado”. Sendo válido ressaltar que, inclusive as empresas de menor porte que têm suas atividades direcionadas ao mercado doméstico, tem de lidar com a competição dos bens estrangeiros que ocupam o comércio nacional.

Conforme análise realizada na pesquisa de Silva, Paula & Paula (2016), a aderência a inovações tem o potencial de trazer a organização uma posição diferencial perante o ambiente competitivo. Uma marca que busca inovações se caracteriza de maneira ousada e confiável e se relaciona de maneira eficaz com os consumidores, almejando sempre pela excelência dos produtos, de modo a melhor atender as demandas, mesmo ainda que pouco conhecidas, de seus clientes.

Com vistas a relacionar a inovação com o desempenho empresarial, existe um consenso na percepção dos estudiosos de que as inovações aumentam a produtividade, a eficiência e a demanda por produtos novos, sendo portanto um fator essencial para o desenvolvimento das organizações. Porém, os procedimentos por meio dos quais as inovações atuam não são triviais, devido a diversidade de empresas e indústrias existentes, e a falta de precisão em assegurar o retorno financeiro às entidades que aderem a práticas inovadoras (MOTOHASHI, 1998).

Segundo pesquisa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), do ano de 2005, com aproximadamente 72 mil firmas com mais de 10 empregados, apenas 1,7% inovam e apresentam diferenciais em seus produtos, enquanto a maior parte, cerca de 77,1% são organizações que não se diferenciam e conseqüentemente apresentam uma escala de produção reduzida. Vale destacar que nesta parcela estão incluídas uma parte significativa das empresas de pequeno e médio portes que oferecem produtos não diferenciados e que concorrem

unicamente através dos preços. Além disso, os dados revelam que o faturamento das empresas que inovam é expressivamente maior, cerca de 90%, se comparada às outras organizações que não se diferenciam.

Ademais, conforme uma pesquisa realizada pela Deloitte, em parceria com a revista Exame, no ano de 2019, acerca do crescimento das Pequenas e Médias Empresas (PME), juntamente a 248 negócios, as práticas que mais contribuíram para o crescimento, segundo as PME do ranking, em três anos, foram a concepção de produtos e serviços novos, a expansão da força de venda e de novos mercados geográficos e a transformação digital. Reforçando, assim, a relevância das práticas inovadoras e o desenvolvimento de novas soluções como contributo para o desempenho das empresas em ascensão.

Cabe salientar ainda que, segundo dados da mesma pesquisa, a fim de manter firme o crescimento até 2022, alcançar novos clientes e adotar estratégias de inovação são as ações prioritárias para as empresas da amostra. Portanto, essas organizações presumem a importância de fidelizar e expandir o seu alcance, de maneira integrada a práticas estruturadas de inovação, em seus produtos e serviços.

2.3 Tipos de inovação

Dado o contexto de importância da inovação para a competitividade e sobrevivência das micro e pequenas empresas, para o melhor embasamento deste trabalho, é importante elencar algumas estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas MPE's, para que possam se manter firmes e apresentar diferenciais. Para tanto, será levado em consideração a definição e a classificação de inovação, segundo o Manual de Oslo, citado anteriormente, o qual divide as atividades inovadoras em quatro tipos: inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing e inovação organizacional.

2.3.1 Inovações de produtos

As inovações de produto se caracterizam pela introdução de novos bens ou serviços ou a melhora significativa dos já existentes em relação às suas características e usos. Vale ressaltar, que novos produtos se referem a bens ou serviços que se diferenciam, de maneira significativa, dos produtos previamente fabricados pela empresa (OCDE, 2005).

Numa indústria de alimentos, conforme a demanda dos clientes por uma alimentação cada vez mais balanceada, o fornecimento inicial de produtos zero glúten, zero lactose,

vegetarianos ou veganos, ou mesmo a opção em oferecer cardápios personalizados são algumas estratégias eficientes de inovação de produtos que pequenos empresários podem adotar, quando veem a necessidade de se diferenciar no mercado.

Além disso, ainda no contexto de empresas alimentícias, o oferecimento de cursos de capacitação e consultoria gastronômica, ou mesmo a confecção de *Ebooks* (livros digitais), com receitas e dicas de culinária são exemplos de maneiras de diferenciar-se na opção dos produtos oferecidos e alcançar novos mercados.

2.3.2 Inovações de processos

As inovações de processos podem ser definidas como a adoção de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados, através de mudanças em técnicas, equipamentos ou *softwares*. Os métodos de produção se referem a novas formas para produzir bens ou serviços. Enquanto os métodos de distribuição envolvem aspectos da logística, através de técnicas novas ou melhoradas de fornecimento de insumos ou entrega dos produtos finais. Além disso, as inovações de processos abarcam *softwares* e estratégias novas ou melhoradas em atividades de compras, contabilidade e computação (OCDE, 2005).

Segundo Araújo e Araújo (2013), as inovações de processos não geram necessariamente impactos nos produtos e apresentam como objetivo trazer resultados mais eficientes, através dos processos corriqueiros das organizações.

Na realidade brasileira, levando em consideração que 82,7% dos domicílios nacionais têm acesso à internet, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2019, do IBGE, é inevitável dissociar a venda de produtos e prestação de serviços da utilização de novas tecnologias e sobretudo do comércio eletrônico.

Além disso, com a crise sanitária do novo coronavírus, o perfil comportamental dos consumidores tem apresentado grandes alterações, face ao comodismo e às novas necessidades. Dessa maneira, os aplicativos de *delivery* têm-se apresentado como uma eficiente solução para os consumidores, que requerem serviços rápidos e de qualidade, e para os empresários, de modo a suprir a demanda de seus clientes. Vale ressaltar que, conforme dados da Revista Veja, de março de 2021, o *Ifood*, um dos mais conhecidos aplicativos do ramo, chegou a 5 mil parceiros, apresentando um crescimento de 418% em relação a março do ano passado. Na Figura 1, pode-se visualizar a logomarca de três populares aplicativos de entrega.

Figura 1: Logomarca do Ifood, Uber Eats e Rappi



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em imagens retiradas do Google Imagem (2021).

Uma outra alternativa para as organizações que não desejam investir em aplicativos de entrega, ou que desejam apresentar sistemas alternativos de venda, é a criação de *websites*. Estes se caracterizam por apresentar uma ou mais páginas com conteúdo sobre os produtos e serviços de determinada empresa. Para a criação é necessário um domínio, o qual serve como um endereço na internet, e uma hospedagem, ou seja, um local onde serão guardados os arquivos e informações que o *site* possui. Todos esses fatores vêm com um custo que pode ser mais elevado, se comparado a adesão a *e-commerces*, mas que a longo prazo poderão trazer mais retorno (AGUIAR, 2013).

Um exemplo de *site* bastante funcional utilizado pelas pequenas empresas são os *sites* institucionais, que tem como principal objetivo divulgar a instituição ou empresa, através do fornecimento de informações sobre os produtos e/ou serviços oferecidos, contribuindo para a consolidação da marca e fidelização dos clientes (LIMEIRA, 2007).

Vale ressaltar que, juntamente a essas ferramentas, surge a necessidade de adesão a novas formas de pagamento. No Brasil, a utilização de máquinas de cartão tem evoluído desde o ano 1995, quando se passou a utilizar sistema de pagamento com cartão de tarja e chip (SCATOLIM; SANTOS; LANDIM, 2014). Na atualidade, com o cenário pandêmico, em que se faz cada vez menos compras presenciais, conforme dados da Associação Brasileira de Internet (ABRANET), as transações com pagamentos digitais cresceram 32% em 2020. Nesse sentido, estão sendo implementadas tecnologias que exigem cada vez menos contato, como as máquinas de cartão de débito e crédito que realizam o pagamento com uma distância máxima de até 20 centímetros, graças a tecnologia por radiofrequência denominada NFC (do inglês, *Near Field Communication*) (ATOJI, 2010). Ainda segundo dados da ABRANET, os

pagamentos por aproximação tiveram um crescimento de 470% no ano passado, se comparado a anos anteriores.

Ainda em relação a novas formas de pagamento, ganhou notoriedade no ano de 2020, as transações via PIX, que é uma forma de pagamento imediato, no qual o Banco Central do Brasil (BCB) possibilita as transferências interbancárias em poucos segundos, estando disponível 24 por dia e todos os dias da semana. Além da velocidade no pagamento, o PIX tem o potencial de incentivar a competitividade, reduzir os custos, promover uma maior segurança, melhorar a experiência dos consumidores e estimular a adesão aos meios eletrônicos pelo varejo. Vale ressaltar que para pessoa física, as transferências via PIX não têm custo algum, porém para pessoas jurídicas, o BCB autorizou que fossem taxadas, a critério das instituições financeiras (BCB, 2020). Na Figura 2, pode-se visualizar o símbolo e o logotipo do PIX, idealizado pelo BCB.

Figura 2: Símbolo do PIX



Fonte: BCB, 2020.

Além disso, vale lembrar da utilização de sistemas de informação pelas organizações, com intuito de auxiliá-las no processo decisório. Segundo Moura, Santos e Khalil (2015), as empresas que apresentam estes sistemas ganham vantagem em relação aos concorrentes e aperfeiçoam o fluxo de dados, reduzem os gastos, elevam sua produtividade e proporcionam maior transparência e proteção às suas informações. Um exemplo é o sistema ERP (Planejamento de Recursos Empresariais) que proporciona a interligação entre os dados de todas as esferas da organização, garantindo agilidade nas atividades e exatidão nas informações. Segundo Souza (2000), existem quatro principais blocos que os sistemas ERP's abrangem dentro das organizações, são eles: setor financeiro, de recursos humanos, de logística e o de marketing e vendas.

2.3.3 Inovações de marketing

As inovações de marketing buscam melhor atender as necessidades dos clientes, com objetivo de alcançar um maior volume de vendas. Para ser considerada uma inovação de

marketing, não deve ter sido utilizada previamente pela organização, sendo assim, pode ter sido desenvolvido pela própria empresa inovadora ou adotado de outras organizações. Segundo o Manual de Oslo (2005), as inovações de marketing compreendem:

- a. Mudanças substanciais no design no produto: através de alterações na embalagem ou na aparência e sabor de alimentos e bebidas, por exemplo;
- b. Mudanças no posicionamento do produto: mediante a introdução de novos canais de venda, como sistemas de franquias; novos conceitos para a apresentação de produtos; introdução de novos ambientes de exposição dos produtos, etc;
- c. Mudanças na promoção dos produtos: por meio de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma organização, como a primeira vez de utilização de algum meio de comunicação; a introdução de um símbolo novo para a marca;
- d. Mudanças na fixação de preço: através da utilização de novas estratégias para fixar os preços para o comércio de bens e serviços de uma organização, como a adoção de novos métodos de variação de preços, conforme a demanda dos clientes, por exemplo.

Nesse sentido, a utilização cada vez mais frequente de redes sociais, como *Youtube*, *Instagram* e *Facebook*, pelas organizações, que tiveram de adaptar-se às novas estratégias de comunicação, para que assim, pudessem continuar propagando suas marcas e alcançando o máximo de consumidores é um evidente exemplo de inovação de marketing (TAJRA; RIBEIRO, 2020).

A maioria destas plataformas trazem muitas vantagens para as empresas, pois apresentam as versões para negócios. O *Instagram* e o *Facebook*, por exemplo, oferecem a versão comercial gratuita para empresários. Através destas, as empresas conseguem divulgar seus produtos e serviços através de catálogos online e realizar vendas pela plataforma, facilitando, assim, a presença no meio digital. Porém, as plataformas também apresentam espaços pagos, como é o caso do espaço *Instagram Ads* e *Facebook Ads*, em que os empresários podem fazer investimentos em campanhas, anúncios digitais e gerenciamento de resultados, para acompanhar de perto o alcance dos resultados.

Já o *WhatsApp Business*, que é a versão para negócios, também é uma ferramenta gratuita e indispensável para o empresário que trabalha no meio virtual. Através da criação de uma conta comercial, com nome da empresa, endereço e horário de atendimento, os clientes podem conhecer a marca de maneira simples e rápida. Além disso, é possível a criação de catálogos para o compartilhamento de produtos e serviços, a utilização de mensagens programadas, e de listas de transmissão, para alcançar instantaneamente o maior número de

usuários possível. Recentemente a plataforma ainda liberou a versão Beta, em que é possível conectar além do aparelho celular, mais quatro aparelhos adicionais na versão *web*, simultaneamente, o que facilita ainda mais a dinâmica empresarial. Na Figura 3, estão ilustrados os símbolos das mais populares redes sociais.

Figura 3: Símbolo do *Instagram*, *Youtube*, *Facebook* e *Whatsapp*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em imagens retiradas do Google Imagens, 2021.

Atrelado à utilização das redes sociais, tem-se a utilização do Código QR (*Quick Response*), que é uma tecnologia de resposta rápida, a qual está sendo amplamente difundida, principalmente no mundo empresarial, sendo considerada uma evolução do código de barras. Existem vários exemplos para sua utilização, desde o pagamento online, abertura de uma página na internet, de um vídeo, do conteúdo de um *podcast*, até acesso ao cardápio de um restaurante, entre tantas outras aplicações (CUNHA, 2013). Dessa maneira, com uma simples leitura do código por algum dispositivo eletrônico, os negócios têm a oportunidade de divulgarem seus produtos, redes sociais, cardápio, meios de pagamento, o que proporciona muito mais eficiência e velocidade no alcance, na divulgação das marcas e no consumo. Na Figura 4, tem-se um exemplo de um QR Code.

Figura 4: Exemplo de um QR Code



Fonte: Google Imagens, 2021

Em relação a utilização de redes sociais, um instrumento indispensável que ganha grande notoriedade são as ferramentas de *design* gráfico. Por meio destas, as empresas que desejam se fixar no meio digital, têm acesso a todos os instrumentos básicos para trazer uma identidade visual para a marca, através da criação de *templates*, *posts* para redes sociais, anúncios promocionais, cardápios digitais, *folders* promocionais, divulgação de um novo produto, entre tantos outros recursos.

Ainda neste ambiente virtual, apresentam grande relevância as ferramentas que o Google oferece aos negócios. Alguns exemplos são o Google *Adwords* que é um instrumento de criação de anúncios, em que, ao haver um consumidor em potencial, o Google, por meio de seus algoritmos, posiciona o anúncio da marca na página de buscas. A cobrança é realizada apenas se o usuário clica no anúncio, então o custo se baseia no clique, e é denominado de CPC (Custo por Clique) (BRITO; MALHEIROS, 2013).

Além disso, o Google oferece outras opções ainda mais direcionadas aos negócios, como o Google Meu Negócio, uma ferramenta gratuita que proporciona à empresa maior interação com seus clientes, suas informações sempre atualizadas, a publicação de fotos, ofertas e relatórios. Na perspectiva do cliente, é possível com uma rápida pesquisa na página inicial do Google, que encontre a empresa e ainda tenha acesso a informações específicas como redes sociais, número de telefone, *e-mail*, e localização, através do Google *Maps* (SEBRAE, 2019).

Vale destacar ainda o Google para Pequenas e Médias Empresas, em que, ao preencher as informações básicas do negócio, o Google consegue proporcionar um passo a passo, de como usar as ferramentas que a plataforma oferece. Ganha-se destaque também o Google *Analytics*, principalmente para as empresas que têm um domínio cadastrado na internet. É uma plataforma gratuita e permite coletar informações dos usuários ou visitantes de um site. Ainda consegue gerar relatórios periódicos e, assim, possibilitar um trabalho mais estratégico com ações de marketing na internet. Na Figura 5, pode-se ver a logomarca das principais ferramentas do Google para os negócios.

Figura 5: Logomarca das ferramentas do Google



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em imagens retiradas do Google Imagens, 2021.

No mais, vale destacar que, assim como o recorrente investimento no meio digital, as empresas estão investindo cada vez mais em embalagens, de modo a chamar a atenção dos consumidores. Um exemplo foi a Coca-Cola que passou a produzir um novo refrigerante, no ano de 2016, com 50% menos açúcares, conforme pedido dos clientes. O novo refrigerante, “Coca Cola *Life*”, além da alteração em seus componentes, também passou a ter uma embalagem de cor verde, diferente da embalagem tradicional vermelha dos refrigerantes da marca. Sendo, portanto, um claro exemplo não só de inovação de produto, mas também de marketing (TAJRA; RIBEIRO, 2020).

2.3.4 Inovações organizacionais

Por sua vez, as inovações organizacionais visam a utilização de novos métodos, com o propósito de otimizar o desempenho da organização. Em comparação a outras mudanças organizacionais, esse tipo de inovação se distingue pelo pré-requisito de não ter sido utilizado previamente pela empresa e ser fruto de deliberações tomadas pelos gestores. Conforme o Manual de Oslo (2005), alguns novos métodos organizacionais que se caracterizam como inovações são:

- a. Novas práticas de negócios: se referem a utilização de novos procedimentos para a condução do trabalho, como a implementação de um banco de dados acessível a todos os colaboradores; programas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, entre outros;
- b. Nova organização do local de trabalho: abarca a utilização de novos métodos para

conferir poderes de decisão aos colaboradores, através da concessão de maior autonomia a eles nas tomadas de decisão e no incentivo à geração de novas ideias. Também inclui novas formas de estruturação das atividades, como a utilização de sistemas de produção *build-to-order*, ou seja, de vendas integradas à produção.

- c. Novas relações externas: através da utilização de novas formas de relações com outras organizações ou instituições públicas. Alguns exemplos são novos meios de colaboração com organizações de pesquisa; novas formas de integração com fornecedores; e utilização de *outsourcing*, ou seja, a contratação de serviços terceirizados de outras organizações.

Um exemplo de banco de dados acessível a todos, é o *Google Drive* e o *Dropbox* que são ferramentas de armazenamento na nuvem que oferecem tanto a versão gratuita, quanto a versão paga. Através dessas plataformas é possível armazenar arquivos e compartilhar dados e documentos com várias pessoas, sendo um grande facilitador para o trabalho em equipe.

Um outro exemplo de inovação organizacional é a alteração do espaço de trabalho, no qual profissionais de distintas áreas, que não possuem local fixo, vão a procura de um espaço, denominado *coworking* e ali exercem suas atividades, compartilhando o espaço físico e assim conseguem, apesar dos custos, ampliar a rede de contatos e expandir a marca (Medina; Krawulski, 2015).

2.4. Níveis de inovação

Uma inovação, conforme as definições apresentadas, deve apresentar algum grau de novidade, podendo ser classificada em: nova para o mundo, nova para o mercado ou nova para a empresa (OCDE, 2005).

A inovação é considerada nova para o mundo, quando a empresa é a primeira a utilizar a inovação entre todos os mercados, nacionais ou internacionais. A empresa detentora desta inovação é considerada pioneira e condutora do processo inovativo. Porém, apesar da ideia e do conhecimento ter sido gerado nela, só vai haver impacto econômico, se outras organizações aderirem a inovação. Em contrapartida, nova para o mercado, quer dizer que a organização é a primeira a utilizar uma inovação naquela área. Sendo importante evidenciar que o mercado pode abarcar uma organização e os seus concorrentes, uma determinada região ou linha de produtos. Por fim, uma inovação nova para empresa, é a condição mínima para ser considerada uma atividade inovadora. Qualquer um destes métodos pode já ter sido implementado por outras

organizações, mas se ele é novidade para a organização que o adota, então trata-se de uma inovação.

Diferente do grau de novidade, existe uma classificação que está relacionada ao impacto causado pela inovação. São as chamadas inovações disruptivas ou incrementais. Para Silva *et al.* (2018), quando há o aprimoramento de algum produto já existente, para que ofereça atualizações, conforme as tendências de mercado e necessidades de clientes, há a caracterização de uma inovação incremental. Já quando há o rompimento da maneira como determinado produto é visto ou utilizado, caracteriza-se uma inovação radical ou disruptiva.

Segundo Audy (2017), a inovação incremental acontece de maneira constante em várias etapas do ciclo de vida dos produtos ou processos, gerando melhorias contínuas e modestas. Por sua vez, a inovação disruptiva está relacionada a alterações radicais, quando se rompe os parâmetros vigentes, gerando uma nova gama de possibilidades de inovações incrementais. São consideradas inovações abruptas, que trazem novos mercados, novas demandas, novas aplicações e proporcionam melhorias exponenciais nos indicadores de qualidade e desempenho.

2.5. Análise custo, volume e lucro

Para melhor entendimento da pesquisa, faz-se necessário uma explanação acerca de alguns métodos utilizados pela contabilidade gerencial. Conforme Padoveze (2014), a análise comportamental de custos, que os divide em fixos e variáveis, possibilita o estudo dos gastos e receitas de uma organização em relação aos volumes de produção e vendas. Essa análise denomina-se Custo, Volume e Lucro (CVL) e é uma das principais ferramentas da contabilidade gerencial, com intuito de fundamentar decisões futuras de aumento ou redução do volume de vendas, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças na produção, adição de novos produtos, entre outros.

Para Oliveira, Wernke e Bornia (2002), a análise CVL serve para assimilar a influência e os reflexos das alterações dos volumes produzidos e vendidos e dos custos fixos e variáveis sobre o lucro de uma determinada organização, sendo um dos principais instrumentos gerenciais.

Horngren, Foster e Datar (1999) enfatizam que a análise de CVL investiga o desempenho dos custos e receitas como um todo, e as consequências decorrentes das alterações dos níveis de venda e produção, dos preços de vendas e dos custos fixos e variáveis. Além

disso, os gestores a utilizam como meio para auxiliá-los a obter respostas quanto à expectativa em relação ao resultado, ao haver variações nos custos, volumes vendidos e no preço de venda.

A análise CVL é considerada um instrumento de suporte aos processos de planejamento, gerenciamento e controle empresarial, impactando de maneira significativa na tomada de decisão organizacional. Mesmo sendo caracterizada como um método tradicional, nota-se que sua utilização é de extrema conformidade aos negócios atuais, tanto para as deliberações rotineiras, quanto para as deliberações estratégicas. Vale ressaltar ainda que é um instrumento que ampara os gestores no processo de decisão, tanto em nível financeiro, quanto em níveis econômicos e patrimoniais, indicando os devidos efeitos sobre o resultado empresarial (MAHER, 2001)

Para compreender de maneira eficaz a relação CVL, utiliza-se na contabilidade gerencial três principais conceitos que serão abordados nas próximas seções. São eles: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

2.5.1. Margem de contribuição

Leal e Rubens (2019) definem que a Margem de Contribuição é uma métrica gerencial dos custos que representa um importante indicativo para a composição dos resultados e se dá pela diferença entre receitas e gastos variáveis.

Segundo Padoveze (2014), a margem de contribuição é uma representatividade do lucro variável, sendo representada pela diferença entre o preço de venda unitário e as despesas e custos variáveis por unidade de produto vendido ou serviço prestado. Sendo que ao ser multiplicado pela totalidade das vendas, chega-se ao valor da margem de contribuição total.

Para Ribeiro (2017), a margem de contribuição unitária é obtida através da diferença entre a receita bruta alcançada na venda de uma unidade de produto e a totalidade de gastos variáveis, que incluem tanto os custos variáveis incorridos na produção dos produtos, quanto às despesas variáveis, em decorrência da fabricação e venda dos produtos, entre elas as comissões de venda, frete, seguros, embalagens, tributos, entre outros. Dessa maneira, temos que $MCU = RBU - (CVU - DVU)$, em que MCU representa a margem de contribuição unitária, RBU representa a Receita Bruta Unitária e CVU representa os custos variáveis unitários.

Ao haver a venda de produtos por uma empresa, ela espera alcançar com seu faturamento, montante suficiente para arcar com todos os custos e despesas incorridos na produção e venda e ainda alcançar uma margem de lucro. Sendo assim, a margem de contribuição unitária é uma medida que representa que a cada unidade de produto vendido,

espera-se o montante necessário para arcar com os custos e despesas variáveis e ainda gerar lucro (RIBEIRO, 2017).

2.5.2. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma variável alcançada pela empresa, no momento em que suas receitas totais se igualam aos gastos (custos e despesas) totais. Nessa situação, pode-se dizer que a condição da organização está em pleno equilíbrio, ou seja, as vendas são o suficiente para arcar com os gastos totais. Porém, o estágio do ponto de equilíbrio não é considerado o ideal para a realidade da empresa, pois uma vez em que não gera lucro, não há retorno do capital investido. Vale ressaltar ainda que, quando o volume de vendas se encontra abaixo do ponto de equilíbrio, significa que não se consegue cobrir seus custos e despesas, podendo-se dizer que se encontra no prejuízo, já quando o volume de vendas ultrapassa o ponto de equilíbrio, tem-se o lucro (RIBEIRO, 2017).

O ponto de equilíbrio pode ser medido em valor ou em quantidade. Este busca determinar a quantidade mínima que a empresa deve produzir e vender, para que consiga cobrir todos os gastos. Enquanto aquele busca indicar o valor mínimo de vendas que a empresa deve alcançar para que não tenha prejuízo. Podem ser definidos, segundo Padoveze (2014), conforme expressões abaixo:

- a. Ponto de equilíbrio em quantidade (PEq) = Custos Fixos totais/ Margem de Contribuição Unitária;
- b. Ponto de equilíbrio em valor (PEv) = Custos fixos totais /Margem de Contribuição Percentual ou Ponto de equilíbrio em quantidade x Preço de venda unitário.

2.5.3. Margem de segurança

Para Veiga e Santos (2016), a margem de segurança representa o volume de vendas que supera o volume de vendas calculado de acordo com o ponto de equilíbrio. Portanto, haverá margem de segurança quando as vendas efetivadas superarem, em valor ou em unidade, o ponto de equilíbrio.

Ribeiro (2017) enfatiza que a margem de segurança é uma medida gerencial representada pela diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio. É importante ressaltar que a margem de segurança pode ser expressa

monetariamente, em volume e em percentual. Quando expressa em unidades monetárias, corresponde a diferença entre a receita total auferida e a receita no ponto de equilíbrio; em volume expressa a quantidade produzida e vendida, acima do ponto de equilíbrio. Já em percentual, é obtida através da divisão entre a margem de segurança em quantidade ou valor, pela quantidade ou valor de venda.

Conforme Leal e Rubens (2019), a margem de segurança corresponde ao índice ou quantia de venda que excede o ponto de equilíbrio, representando a margem que as vendas podem regredir, sem que a organização se encontre no prejuízo. Pode ser representada em quantidade (MSq), em unidades monetárias (MS\$) e em percentual (MS%), conforme segue:

- a. $MSq = \text{Vendas atuais} - \text{Ponto de equilíbrio em quantidade}$
- b. $MS\$ = MSq \times \text{Preço de venda}$
- c. $MS\% = MSq / \text{Vendas atuais}$

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva e exploratória, tendo em vista que se buscou, através de um estudo de caso, analisar a gestão de gastos com inovação em uma pequena empresa. A abordagem do estudo foi qualitativa e a amostragem intencional, levando em consideração que foi escolhida uma pequena empresa, enquadrada como Microempreendedor Individual (MEI), do setor de alimentos do DF. A empresa existe desde 2019, e tem como atividade principal a fabricação de lanches, bebidas não alcoólicas e doces. Para o estudo serão considerados apenas os produtos mais expressivos no faturamento, que são as feijoadas, os sanduíches naturais e as saladas de frutas.

Para melhor compreender a realidade empresarial, foi elaborado um questionário semi-estruturado, a fim de colher as principais informações acerca da organização. A coleta de informações foi realizada no período de janeiro a junho de 2021. O questionário foi dividido em 6 seções, sendo elas: (I) perfil do respondente; (II) sobre a empresa; (III) sobre os produtos; (IV) sobre o preço de venda e faturamento; (V) sobre custos e despesas; (VI) sobre inovação.

Na seção I, buscou-se saber gênero, faixa etária, escolaridade e função na empresa do respondente. Na seção II, buscou-se informações acerca da empresa, entre elas, nome, endereço, atividades principais e secundárias, número de empregados e enquadramento. Por sua vez, na seção III, perguntou-se quais os produtos que a empresa fabrica e quais são os mais significativos no faturamento. Na seção IV e V, buscou-se mapear o preço de venda e custos variáveis de cada produto, bem como o faturamento, demanda média mensal e custos fixos, referentes aos seis primeiros meses de 2021. Por fim, na última seção, buscou-se saber, quais das estratégias de inovação listadas a empresa já utiliza, se houve custos iniciais para sua implementação e/ou se há custos mensais ou esporádicos para sua utilização.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com três alunos da graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília. O pré-requisito para a escolha dos alunos foi o de ter cursado previamente as disciplinas Custos e Contabilidade de Micro e Pequenos Empreendimentos, ofertadas pelo Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA).

Após o pré-teste, o questionário foi enviado ao proprietário da empresa, que retornou o arquivo completamente preenchido, em um prazo de 7 dias. Para melhor compreensão da realidade empresarial e dos dados informados, foi necessário realizar ainda uma entrevista com o proprietário da empresa. Previamente foi enviado um e-mail com *link*, data e horário da videoconferência. A reunião foi gravada, com a anuência do entrevistado, para que as

informações fossem consultadas, no decorrer da pesquisa, caso necessário. Na entrevista, buscou-se entender melhor a realidade da empresa, história da empresa, formas de comercialização, utilização dos fatores de inovação, etc.

Paralelamente a coleta de dados da empresa, também foi realizada uma pesquisa de preço dos principais fatores de inovação levantados. Primeiramente, as estratégias de inovação foram levantadas e classificadas, conforme a definição e classificação do Manual de Oslo (3ª edição, de 2005) em inovações de produto, processo, organizacional e de marketing. Buscou-se formas de inovação que pudessem ser aplicadas à realidade da empresa escolhida para estudo e chegou-se a um total de 35 (trinta e cinco) estratégias de inovação (conforme Quadro 1). Além disso, foi realizada uma pesquisa de preço, através de empresas e/ou fornecedores que pudessem oferecer os serviços e produtos listados. Todos os preços foram obtidos através de *websites*, *e-mail*, *whatsapp* e ligações telefônicas, entre os meses de julho e setembro de 2021. Os valores foram separados em três faixas de preço: faixa 1, faixa 2 e faixa 3, em ordem crescente. Estas representam o menor valor a ser gasto com as estratégias de inovações, o valor intermediário e o valor máximo, respectivamente.

Posteriormente, à luz da análise custo-volume-lucro (Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança), levando em consideração os dados gerenciais coletados da organização, buscou-se aplicar as estratégias de inovação e seus respectivos investimentos à realidade empresarial, de modo a cumprir o objetivo deste estudo. Vale ressaltar que, para os custos/despesas fixas, demanda mensal e faturamento, foi feita uma média aritmética simples, entre os valores de janeiro a junho de 2021, para alcançar os valores médios mensais. Ademais, para o cálculo do ponto de equilíbrio, de cada produto, os custos/despesas fixas foram rateadas de maneira proporcional à demanda média mensal.

Quadro 1: Estratégias de inovação

Itens	INOVAÇÕES DE PRODUTOS
1	<i>Low carb</i>
2	Zero lactose
3	Zero lactose
4	Vegetarianos/ veganos
5	Alimentos congelados para consumo
6	Consultoria gastronômica
7	Venda de <i>ebooks</i>
8	Programas de culinária (<i>Youtube</i>)
	INOVAÇÃO DE PROCESSOS
9	<i>Delivery</i>
10	Aplicativo próprio

Quadro 1: Estratégias de inovação

11	<i>Website</i>
12	Maquininha de cartão
13	PIX
14	Sistema de Gestão Financeira
15	Sistema PDV e ERP
16	Maquinário diferenciado
INOVAÇÃO DE MARKETING	
17	Plataformas de <i>design</i> gráfico
18	<i>Instagram</i>
19	<i>Facebook</i>
20	Canal no <i>Youtube</i>
21	<i>Whatsapp Business</i>
22	Anúncios Digitais
23	Google Meu Negócio
24	Google para Pequenas e Médias Empresas
25	Google <i>Adwords</i>
26	Google <i>Analytics</i>
27	Cardápio Online
28	QR <i>Code</i>
29	Embalagens sustentáveis
30	Embalagens para <i>delivery</i>
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	
31	<i>Outsourcing</i> (terceirização de empresas)
32	Consignação de produtos em estabelecimentos
33	Treinamento e capacitação da equipe
34	Banco de dados compartilhado para a equipe
35	<i>Coworking</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Investimentos em inovação

Com base no Quadro 1 (estratégias de inovação), pôde-se realizar a pesquisa de preços nas empresas e/ou ambientes virtuais que pudessem oferecer as estratégias listadas. Buscou-se estratégias que se aplicassem ao máximo à realidade da empresa, a qual será aplicado o estudo.

Cabe salientar que os itens 1 a 5, que dizem respeito a fabricação de produtos diferenciados, foram excluídos da análise, tendo em vista que a empresa já os utiliza como opção aos seus clientes, sendo elaborados sob encomenda. Por sua vez, os itens 6, 8, 10, 16, 32, 33 e 35 também foram excluídos, tendo em vista, que não foi possível fazer uma pesquisa de preços condizente, devido à dificuldade de mensurar os custos envolvidos com estes fatores.

Dessa maneira, chegou-se aos valores que foram classificados nas faixas de preços 1, 2 e 3, de maneira crescente, com o objetivo de evidenciar o mínimo e o máximo que pode ser investido com as estratégias de inovação, tomando como partida o porte da empresa em análise. Todas as informações obtidas serão expostas a seguir, conforme as tabelas 1, 2, 3 e 4.

Tabela 1: Pesquisa de preço - Inovação de produtos

Item	FAIXA DE PREÇOS	1	2	3
INOVAÇÃO DE PRODUTOS				
7	<i>Ebook</i>	R\$ 0,00	R\$ 419,00	R\$ 450,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme Tabela 1, para as inovações de produtos, sobrou apenas o item 7, referente a fabricação de *Ebooks*. Pode-se dizer que o custo mínimo para a elaboração de um livro digital, se iguala a zero, tendo em vista que, com todas as ferramentas disponíveis no mundo digital, é possível que uma pequena empresa crie um *Ebook*, sem custos e auxílio de terceiros. Porém, através de uma pesquisa de preço, foi possível encontrar duas empresas que são especializadas na diagramação de livros digitais. A primeira, "Nextmídia Soluções Interativas", traz a solução de um *Ebook*, com 30 páginas e confecção de capa exclusiva, em formato PDF, pelo valor de R\$ 419,00. Enquanto a segunda, "Redator Online", fornece o mesmo produto por R\$ 450,00.

Tabela 2: Pesquisa de preço - Inovações de processos

Item	FAIXA DE PREÇOS	1	2	3
INOVAÇÃO DE PROCESSOS				
9	<i>Delivery</i>	Comissão entre 5% e 18%	Comissão entre 12% e 23% + taxa	Comissão entre 15% e 27%
11	<i>Website</i>	R\$ 47,38 mensal	R\$ 109,00 mensal	R\$ 862,92 + taxa
12	Maquininha de cartão	R\$ 39,60 + taxa	R\$ 82,80 + taxa	R\$ 478,80 + taxa
13	PIX	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
14	Sistema de automação de vendas	R\$ 0,00	R\$ 44,90/ mês	-
15	Sistema ERP	R\$ 0,00	R\$ 49,90 / mês	R\$ 99,90 / mês

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Adentrando às estratégias de inovação de processos (Tabela 2), têm-se as plataformas de *delivery*. Foram escolhidas 3 empresas bastante conhecidas do ramo. Ambas apresentam 2 modelos de entrega, no primeiro a plataforma é responsável apenas pelo anúncio dos produtos, sendo a entrega de responsabilidade da contratante. Já no segundo modelo, a entrega fica de responsabilidade do *delivery*. A empresa “Rappi” e a “99 Food” cobram comissões, respectivamente, de 5% e 15% para o primeiro modelo, e 18% e 27% para o segundo. Já a empresa “Ifood” tem um diferencial, tendo em vista que além da comissão de 12% para o primeiro modelo e 23% para o segundo, cobra uma taxa mensal de R\$ 100 a R\$ 130,00 para as empresas que realizem vendas com volume maior que R\$ 1.800,00, ao mês, na plataforma.

Para a criação do *website*, o mínimo necessário é a existência de um domínio e uma hospedagem. A “Hostgator”, uma das principais empresas do ramo, oferece o domínio, por 1 ano, mais hospedagem, pelo valor de R\$ 11,69 mensais, mais taxa para criação de R\$ 35,69 mensais, totalizando um caso ao mês de R\$ 47,38. Porém, nesse caso, a criação do *site* e edição fica por conta do empresário, através das ferramentas que a empresa proporciona. Por sua vez, a “Wordpress” também proporciona a criação de *website*, através das ferramentas da própria marca, cobrando um valor de R\$ 109,00 mensais, incluindo hospedagem e domínio grátis por 1 ano. Já outras empresas, como a “C2TI” entregam o *site* pronto para uso, já no formato institucional, com *link* direcionador para o aplicativo de *delivery* e *whatsapp business*, com custos de R\$ 862,92. Nesse caso, ainda é necessário pagar pelo domínio e pela hospedagem. A C2TI cobra um valor de R\$ 49,90 ao mês para disponibilizar o domínio, a hospedagem e manter o *site* online e funcional.

Em relação às formas de pagamento, as transações via PIX não têm custos para pessoas físicas e MEI’s, porém para pessoas jurídicas, pode haver cobrança de tarifas de transferência, a critério da instituição financeira, desde que não ultrapasse o valor de R\$ 10,00. Como a

empresa em análise é um MEI, estes custos não foram incorporados à tabela de pesquisa de preços. Já em relação à maquininha de cartão, tem-se o preço da adesão, bem como as taxas envolvidas a cada compra. Conforme pesquisa realizada no *website* da “PagSeguro”, o preço para adquirir uma maquininha varia de R\$ 39,60 a R\$ 478,80, com taxas de 1,99% para compras no débito e 4,99% para compras no crédito à vista.

Para o item 14, buscou-se empresas que pudessem fornecer serviços de automação de vendas destinados ao setor de alimentos e a pequenos negócios. Foi encontrado apenas o sistema “Consumer” que apresenta a versão gratuita, com limitação de 200 pedidos ao mês, gerenciamento financeiro, controle de estoque, suporte por e-mail e cardápio grátis. Já a versão paga, por R\$ 44,90 mensais, além das opções do plano gratuito, não tem limitação para o número de pedidos e apresenta interação com o *Ifood* e *Google Maps*.

A respeito dos sistemas ERP, buscou-se empresas que focassem na gestão financeira, tendo em vista que a empresa em estudo, ainda está em crescimento, não apresenta segmentação de setores e não tem funcionários. A plataforma “Omie” oferece uma versão gratuita para empresas com faturamento anual de até 180 mil, oferecendo serviços de controle financeiro completo e integrado. Por sua vez, a “Gestão Click” oferece os mesmos serviços pelo valor de R\$ 49,90 ao mês, além de outras funcionalidades, como gestão comercial e integração contábil. Por fim, a “Conta Azul”, a mais reconhecida do ramo, oferece serviços completos de controle financeiro e de vendas, importação bancária, análise de recebimentos e de pagamento, DRE gerencial e fluxo de caixa mensal e diário, pelo valor de R\$ 99,90 mensais.

Partindo para as inovações de marketing (Tabela 3), a maioria das estratégias apresentam custo zero. As redes sociais, entre elas, *Instagram*, *Facebook*, *Youtube* e *Whatsapp*, na versão para negócios, não cobram tarifas para que as empresas se cadastrem e as utilizem. Porém, elas apresentam uma parte paga, no intuito de impulsionar e promover determinada empresa. São os denominados anúncios digitais. Com valores próximos a R\$ 10,00 ao dia, já é possível realizar campanhas, tanto no *Facebook*, quanto no *Instagram*. Porém, a maioria dos especialistas em anúncios digitais, aconselha que sejam investidos ao menos R\$ 10,00, pelo período de 7 a 10 dias, em um ciclo mensal. Para os anúncios digitais em redes sociais, não há valor máximo, pois tudo depende do orçamento que a empresa tem reservado para aplicar no marketing digital.

Tabela 3: Pesquisa de preço - Inovações de marketing

Item	FAIXA DE PREÇOS	1	2	3
INOVAÇÃO DE MARKETING				
17	Plataforma de design gráfico	R\$ 0,00	R\$ 24,15 ao mês	R\$ 37,66 ao mês
18	<i>Instagram</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
19	<i>Facebook</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
20	Canal no <i>Youtube</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
21	<i>Whatsapp Business</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
22	Anúncios Digitais (<i>Facebook e Instagram</i>)	R\$ 10 reais por dia	R\$ 10 reais por 7 dias	-
23	Google Meu Negócio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
24	Google para PME	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
25	Google <i>Adwords</i>	R\$ 3,90 a cada 10 cliques	R\$ 10,30 a cada 20 cliques	R\$ 25,40 a cada 40 cliques
26	Google <i>Analytics</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
27	Cardápio Online	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
29	<i>QR Code</i>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
29	Embalagens sustentáveis	R\$ 0,89 por unidade	R\$ 1,94 por unidade	R\$ 2,85 por unidade
30	Embalagem para <i>delivery</i>	R\$ 0,77 por unidade	R\$ 0,89 por unidade	R\$ 2,05 por unidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Juntamente às redes sociais, existem algumas plataformas de *design* gráfico que facilitam a criação de *layouts*, posts para as redes sociais e demais *designers* gráficos. Além disso, são muito úteis para a confecção de cardápios digitais e *banners* promocionais. O “Canva”, que é a plataforma mais conhecida atualmente, possui a versão gratuita e a versão PRO que por R\$ 24,15 mensais possibilita a confecção de *templates* e *design* diferenciados, além de outras funcionalidades. Já a “Crello”, que é uma empresa internacional, possui funcionalidades parecidas ao “Canva” e cobra uma taxa de US\$ 7,00 ao mês, o que equivale a aproximadamente R\$ 37,66 mensais¹.

Por sua vez, as plataformas que o Google oferece para o mundo empresarial são várias. Entre elas, o Google Meu Negócio, Google para PME e o Google *Analytics* possuem custo zero. Enquanto a plataforma Google *Adwords* possui três faixas de preço, e trabalha conforme o número de cliques dos usuários do Google. Foi realizada uma simulação na plataforma e os valores variaram de R\$ 3,90 a cada 10 cliques, R\$10,30 a cada 20 cliques e R\$ 25,40 a cada 40 cliques, nos quais o empresário pode definir o valor a ser aplicado, conforme orçamento

¹ Valor conforme o dólar do dia 30/09/2021.

destinado a anúncios digitais.

Em relação às embalagens, destaca-se como diferencial a adoção de modelos sustentáveis e próprios para *delivery*. Na “Eco Food Pack”, as embalagens sustentáveis ideias para marmita, podendo ser também utilizadas por *delivery*, custam um valor R\$ 0,89 por unidade. Já na “Good Pack” e “Mercado Livre”, as marmitas biodegradáveis e descartáveis para refeições têm valor de R\$ 389,77 com 200 unidades (R\$ 1,94 por unidade) e R\$ 56,98 com 20 unidade (2,85 por unidade), respectivamente. Já as embalagens próprias para *delivery*, variam de R\$ 77,00, com 100 unidades (R\$ 0,77) a R\$ 205,00 com 100 unidades (R\$ 2,05).

Tabela 4: Pesquisa de preço - Inovações organizacionais

Item	FAIXA DE PREÇOS	1	2	3
INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS				
31	<i>Outsourcing</i>	R\$ 18,90/ Mês	R\$ 29,90/ mês	R\$ 590,00/ mês
35	Banco de dados compartilhado para a equipe	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1513,95 mês

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

No que tange às inovações organizacionais (conforme Tabela 4), destaca-se o *outsourcing*, ou seja, a contratação de serviços de terceiros. No caso, foi realizada a pesquisa em empresas de marketing digital, com o intuito de gerenciar as redes sociais. A “Etus” e “mLabs” proporcionam serviços de agendamento, criação de post e relatório para *Facebook* e *Instagram*, por R\$ 18,90 e R\$ 29,90 mensais, respectivamente. Por sua vez, a “AZZ Agência”, cobrindo as mesmas funcionalidades, com alguns diferenciais, cobra um valor de R\$ 590,00 mensais.

Por fim, para o item 35, existem vários serviços de armazenamento em nuvem, tanto com versões gratuitas, quanto com versões pagas. O “Google Drive” oferece 15 GB gratuitos para usuários da conta Gmail, podendo apresentar planos de US\$ 1,99 ao mês (ou aproximadamente R\$ 10,70²), para 100 GB a US\$ 299,99 ao mês (ou aproximadamente R\$1513,95) para 30 TB. Já o “Dropbox” oferece apenas 2 GB gratuitos, apresentando a versão paga de 100 GB pelo valor de US\$ 99,00 ao ano, ou aproximadamente R\$ 532,62 anuais.

4.2 Sobre a empresa

A empresa escolhida para o estudo é uma organização, enquadrada como MEI, que está no mercado de alimentos, desde o ano de 2019. Ela está na formalidade e se caracteriza como

² Valores conforme o dólar do dia 30/09/2021

uma pequena empresa familiar. A esposa é a proprietária e a responsável pela preparação dos alimentos. Ela possui nível superior incompleto e idealizou a criação da empresa, ao perceber o seu talento com a gastronomia. Já o marido, possui formação superior em economia e é encarregado pela gerência, compra de matéria-prima, entrega dos produtos e pela parte burocrática do negócio. A empresa está localizada em Águas Claras – DF e tem seu próprio espaço para a produção dos alimentos. Não há funcionários registrados. A organização possui como atividade principal a comercialização de refeições, lanches, doces e bebidas não alcoólicas, possuindo o Classificação de Atividades Econômicas (CNAE), de nº 5612-1/00 - Serviços Ambulantes de Alimentação.

A produção se concentra em atender os clientes sob demanda, sobretudo às quartas, quintas e sextas. Para a análise deste trabalho, foi solicitado que a proprietária fornecesse algumas informações relativas aos produtos mais vendidos, aos custos e despesas e ao faturamento. Em relação aos produtos mais vendidos, foi fornecido pela empresa que a venda de feijoadas, sanduíches naturais e saladas de frutas representam parte significativa do faturamento. Conforme pode-se inferir na Tabela 5, o preço de venda dos três produtos é de R\$ 12,00, R\$ 5,00 e R\$ 3,00, respectivamente. Os dados foram colhidos referentes aos seis primeiros meses de 2021, então foi feita uma média da demanda mensal e do faturamento, chegando às quantidades e valores, em reais, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Preço de venda e faturamento

Produto	Feijoada	Sanduíche Natural	Salada de fruta
Preço de venda (R\$)	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
Demanda média mensal (unidade)	300	56	200
Faturamento mensal por produto (R\$)	R\$ 3.600,00	R\$ 280,00	R\$ 600,00
Faturamento total (R\$)	R\$ 4.480,00		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação aos custos variáveis, foram fornecidos, pela proprietária, todos os insumos para a fabricação dos produtos, em quantidade e em valor, incluindo os ingredientes para a fabricação e as embalagens para a entrega das refeições prontas. Conforme questionado na entrevista, a proprietária informou que todos os valores se referem a preços usualmente encontrados em supermercados, distribuidoras e afins, entre o período de janeiro e junho de 2021.

Assim, tem-se, conforme Tabela 6, todos os dados referentes à formação dos custos variáveis de cada produto.

Tabela 6: Custos variáveis de cada produto

CUSTOS VARIÁVEIS							
FEIJOADA (25 marmitas)							
Ingredientes	Unidade	Quantidade	Preço unitário	Custo	Custo unitário		
Feijão	Kg	2	R\$ 7,50	R\$ 15,00	R\$ 0,60		
Arroz	Kg	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 0,20		
Costela suína	Kg	3	R\$ 16,00	R\$ 48,00	R\$ 1,92		
Calabresa	Kg	1	R\$ 19,00	R\$ 19,00	R\$ 0,76		
Joelho de porco	Kg	0,5	R\$ 15,00	R\$ 7,50	R\$ 0,30		
Pé de porco	Kg	0,5	R\$ 15,00	R\$ 7,50	R\$ 0,30		
Alho (50g)	Kg	0,05	R\$ 17,00	R\$ 0,85	R\$ 0,03		
Couve	Maço	3	R\$ 2,00	R\$ 6,00	R\$ 0,24		
Farinha	Kg	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 0,16		
Óleo de soja	ML	100	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ 0,29		
Tomate	Kg	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ 0,16		
Cebola	Kg	0,2	R\$ 3,00	R\$ 0,60	R\$ 0,02		
Pimentão verde	Kg	0,2	R\$ 4,00	R\$ 0,80	R\$ 0,03		
Salsa e cebolinha	Maço	0,5	R\$ 2,00	R\$ 1,00	R\$ 0,04		
Laranja	Kg	0,3	R\$ 2,00	R\$ 0,60	R\$ 0,02		
Embalagem	Unidades	100	R\$ 37,00	R\$ 9,25	R\$ 0,37		
Gás					R\$ 0,27		
CUSTO VARIÁVEL POR UNIDADE						R\$ 5,72	
SANDUÍCHE NATURAL (8 unidades)							
Ingrediente	Unidade	Qte	Preço unitário	Custo	Custo unitário		
Pão integral	Kg	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 1,25		
Filé de peito	Kg	0,4	R\$ 12,00	R\$ 4,80	R\$ 0,60		
Requeijão	Kg	0,2	R\$ 10,00	R\$ 2,00	R\$ 0,25		
Cenoura	Kg	0,15	R\$ 2,00	R\$ 0,30	R\$ 0,04		
Tomate	Kg	0,15	R\$ 4,00	R\$ 0,60	R\$ 0,08		
Alface	Maço	0,1	R\$ 2,00	R\$ 0,20	R\$ 0,03		
Embalagem	Unidades	100	R\$ 8,00	R\$ 0,64	R\$ 0,08		
CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO						R\$ 2,32	
SALADA DE FRUTAS (15 unidades)							
Ingrediente	Unidade	Qte	Preço unitário	Custo	Custo unitário		
Abacaxi	Peça	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ 0,20		
Mamão	Kg	1,5	R\$ 2,50	R\$ 3,75	R\$ 0,25		
Manga	Kg	0,4	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 0,07		
Laranja	Kg	0,3	R\$ 2,50	R\$ 0,75	R\$ 0,05		
Banana	Kg	0,4	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 0,07		
Maça	Kg	0,3	R\$ 4,50	R\$ 1,35	R\$ 0,09		
Uva	Kg	0,3	R\$ 5,00	R\$ 1,50	R\$ 0,10		
Embalagem	Unidades	50	R\$ 12,00	R\$ 3,60	R\$ 0,24		
CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO						R\$ 1,06	

Fonte: Elaboração pelo autor, 2021.

Vale ressaltar que a empresa não contabiliza o gás como um custo variável. De acordo com a proprietária, a quantidade de refeições não varia muito ao longo dos meses e por isso, eles sempre utilizam por mês, apenas 1 botijão de 13 kg, que seria equivalente, conforme a média de preços dos últimos 6 meses, a um valor de R\$ 82,33/botijão. Porém, para a análise, considerando o ramo de atividades da empresa, o ideal é que o gás seja também incorporado aos custos variáveis dos produtos. Para fins de simplificação foi somado apenas ao custo variável unitário das feijoadas, tendo em vista que são os produtos que mais demandam do insumo. Fazendo uma divisão simples do valor do botijão de 13 kg, pela demanda mensal de refeições (R\$ 82,33/300 unidades) , chega-se ao custo de R\$ 0,27, por unidade de produto, conforme foi exposto na tabela 6.

Acerca dos custos e despesas fixas, de acordo com a Tabela 7, destaca-se que a empresa possui gastos mensais com água, telefone, luz, gasolina, internet e tributos (referente ao DAS-MEI). A proprietária informou os dados de cada um dos gastos entre o período de janeiro e junho de 2021. Então foi realizada uma média dos valores e chegou-se aos seguintes gastos mensais:

Tabela 7: Custos e Despesas Fixas

CUSTOS E DESPESAS FIXAS	Valores (R\$)	
Água	R\$	116,32
Telefone	R\$	20,00
Luz	R\$	185,84
Gasolina	R\$	325,00
Condomínio	R\$	379,44
Internet	R\$	100,00
Tributos	R\$	56,00
TOTAL	R\$	1.182,60

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Para os investimentos em inovação, constatou-se que a empresa já utiliza o *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp* para Negócios, maquininha de cartão, e produção de alimentos diferenciados. Para os três primeiros, a proprietária informou que não houve custos iniciais, tão pouco existem custos mensais envolvidos. Em relação aos alimentos diferenciados, a empresa informou que os produz sob encomenda, sempre que há alguma demanda por parte de clientes, e por isso não foi possível estimar os custos envolvidos. Para a maquininha de cartão, foi informado que o custo inicial para a aquisição foi em torno de R\$ 60,00 e que os custos mensais envolvem a cobrança de taxa de 1,99%, a cada compra realizada no débito, e de 4,74%, a cada compra realizada no crédito. Vale ressaltar que, durante a entrevista foi questionado se os gastos

com a taxa da maquininha eram incorporados ao custo do produto. A proprietária informou que, apesar da grande maioria das vendas serem realizadas no débito, a empresa não repassava os gastos com as taxas aos clientes e nem os incluía como parte dos custos envolvidos na venda dos produtos.

Além disso, também questionou-se, se com estratégias de inovação que a empresa já utiliza, foram observadas mudanças substanciais na entidade. De acordo com a proprietária, sobretudo com o período de pandemia, a presença no meio digital foi um fator de grande diferencial, tanto para a fidelização e alcance de mais clientes, quanto para o desempenho financeiro.

4.3. Estratégias de inovação a custo zero

Antes de avaliar o impacto dos gastos com inovação na realidade empresarial, ou seja, de adentrar às análises custo-volume-lucro, vale destacar as alternativas de investimentos que, independente da faixa de preços, apresentam custo zero, incluindo as estratégias que a empresa já utiliza (*Facebook, Instagram e Whatsapp Business*). Por isso, no Quadro 2, segue o compilado das principais ferramentas que podem ser adotadas pelas empresas, sem gerar impacto direto na gestão de gastos.

Quadro 2: Compilado das estratégias de inovação a custo zero

Estratégias de inovação a custo zero
<i>Instagram</i>
<i>Facebook</i>
Canal no <i>Youtube</i>
<i>Whatsapp Business</i>
Google Meu Negócio
Google para PME
Google <i>Analytics</i>
<i>QR Code</i>
Cardápio Online

Fonte: Elaborado pelo autor , 2021.

4.4 Análise custo-volume-lucro

4.4.1 Antes dos investimentos em inovação

Foram calculados os 3 principais indicadores necessários à análise custo-volume-lucro, tomando como base as informações gerenciais coletadas com o questionário e a realidade

financeira original da empresa. Os resultados estão evidenciados na Tabela 8.

Tabela 8: MC, PE e MS antes dos investimentos em inovação

Produto	Feijoada	Sanduíche natural	Salada de frutas
Preço de venda	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
(-) Custos variáveis	R\$ 5,72	R\$ 2,32	R\$ 1,06
Margem de contribuição	R\$ 6,28	R\$ 2,68	R\$ 1,94
PE em quantidade	102	44	219
PE em valor	R\$ 1.219,20	R\$ 222,22	R\$ 657,83
MS em quantidade	198	12	-19
MS em valor	R\$ 2.380,71	R\$ 57,78	-R\$ 57,83
MS em %	66%	21%	-10%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação a margem de contribuição, para os três produtos se mostra positiva, o que demonstra que a cada unidade vendida, a empresa consegue arcar com todos os custos necessários para a produção dos alimentos e ainda alcançar uma margem de lucro.

No que tange ao ponto de equilíbrio, percebe-se que a quantidade satisfatória de feijoadas e sanduíches naturais que a empresa deve produzir para cobrir com todos os gastos é de 102 e 44 unidades, respectivamente. Levando em conta que a empresa produz 300 feijoadas e 56 sanduíches ao mês, existe uma margem de segurança de 198 unidades para as feijoadas e 12 unidades para o sanduíche. Já para a salada de frutas, percebe-se com os dados que o ponto de equilíbrio em quantidade é maior do que a demanda média pelo produto ao mês, o que ocasionou uma margem de segurança negativa em 19 produtos.

Fazendo uma análise conjunta acerca do Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança, infere-se que a empresa pode regredir as suas vendas de feijoada, em até 102 unidades, bem como a venda de sanduíche natural, em até 44 unidades, e não apresentar prejuízo, desde que aumente, em 19 unidades, a venda de salada de frutas.

A Tabela 9 evidencia a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) Gerencial, com base na média dos valores fornecidos, referentes ao primeiro semestre de 2021. Com a atual realidade da empresa, percebe-se que a entidade consegue gerar mensalmente resultados positivos. Com base no faturamento, o resultado alcançado representa uma margem de lucro de cerca de 28%, o que simboliza uma folga financeira para a entidade.

Tabela 9: DRE Gerencial

DRE Gerencial	
Receita	R\$ 4.480,00
(-) Custos variáveis	(R\$ 2.057,92)
Margem de contribuição	R\$ 2.422,08
(-) Custos/Despesas fixas	(R\$ 1.182,60)
Resultado	R\$ 1.239,48

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.2 Após os investimentos em inovação

O principal objetivo para que as empresas invistam em um ambiente inovador, é o de aumentar a competitividade, fortalecer a sua estrutura e principalmente alcançar mais mercados e clientes e, com isso, aumentar o faturamento. Por isso, para as análises pós investimentos em inovação, será tomado como partida a margem de lucro atual da empresa, de 28%, para que se faça as projeções do quanto espera-se aumentar o faturamento, através das demandas mensais de cada produto, ao se fazer os investimentos em inovação.

Para realizar a análise gerencial será tomado como base apenas a pesquisa de preço referentes às faixas 1 e 2 (investimentos mínimos e intermediários), conforme os dados constantes nas Tabelas 1, 2, 3 e 4. Desse modo, excluir-se-á a análise dos preços referentes a faixa de preço 3, pois a partir dos dados gerenciais da entidade, pôde-se perceber que são investimentos que, por ora, não se enquadram ao orçamento da entidade.

Cabe salientar que, tanto para a análise dos investimentos mínimos, quanto para investimentos intermediários, foram excluídos os itens 9 e 30 (*delivery* e embalagens para *delivery*), pois os gastos envolvidos com a adesão a esse tipo de plataforma são baseados nas comissões relativas à venda de cada produto. Como não se pode inferir a quantidade de vendas neste tipo de plataforma nos primeiros meses de cadastro, para evitar arbitrariedade na análise, estes itens não foram considerados. Além disso, não foi incorporado à análise o item 7, referente a venda de livros digitais, pois seria um produto que, por ora, não se encaixa ao objetivo principal da entidade, que é a comercialização de alimentos. Também foram excluídos os itens com custo zero, tendo em vista que estes não impactam a gestão de gastos.

4.4.2.1 Projeção: Investimentos mínimos

Para a primeira análise custo-volume-lucro, após os investimentos em inovação, será tomado como base os investimentos mínimos necessários. Nesse sentido, todas as estratégias e

os respectivos preços da faixa 1, foram classificados em custos ou despesas, fixas e variáveis, para assim, tornar a análise mais condizente. Os dados constam na Tabela 10 e serão incorporados mais a frente aos cálculos do ponto de equilíbrio, margem de segurança e de contribuição e resultados do período.

Tabela 10: Investimentos mínimos em inovação

FAIXA DE PREÇO 1		
Item	Despesas fixas	
11	<i>Website</i>	R\$ 47,38 ao mês
23	Anúncio Digital <i>Instagram</i>	R\$ 10,00 ao mês
23	Anúncio Digital <i>Facebook</i>	R\$ 10,00 ao mês
26	<i>Google Adwords</i>	R\$ 3,90 ao mês
32	<i>Outsourcing</i> (Marketing digital)	R\$ 18,90 ao mês
Somatório		R\$ 90,18 ao mês
Item	Custos variáveis	
30	Embalagens sustentáveis (para a feijoada)	R\$ 0,89 por unidade
Item	Despesas variáveis	
12	Taxa com a maquininha	1,99% sobre o preço de venda de cada produto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme pode-se inferir com a Tabela 10, os investimentos mínimos em inovação apresentam valores fixos que chegam a uma quantia de R\$ 90,18 mensais. Dessa maneira, com a nova realidade, os custos/despesas fixas passaram a somar R\$ 1.272,78. Houve o acréscimo ainda de uma despesa variável aos três produtos, partindo do pressuposto que a taxa de cartão de débito está incorporada a totalidade de vendas dos produtos e este fator não é considerado pela empresa, em sua condição original. Além disso, houve uma alteração nos custos variáveis da feijoada, tendo em vista que a substituição das embalagens convencionais por embalagens sustentáveis. Dessa maneira, os custos/despesas variáveis da feijoada, sanduíche natural e salada de frutas, passaram a somar R\$ 6,48, R\$ 2,42 e R\$ 1,12, respectivamente.

Com estes investimentos, realizando um esboço da DRE Gerencial, a empresa apresentaria um resultado mensal de R\$ 904,15, com Margem de Lucro de 20%, levando em consideração o preço de venda e faturamento originais da entidade, conforme consta abaixo:

- Receita: R\$ 4.480,00
- Custos/despesas variáveis: R\$ 2.304,07
- Margem de contribuição: R\$ 2.176,93
- Custos/despesas fixas: R\$ 1.272,78
- Resultado: R\$ 905,15

Porém, com os investimentos em inovação, espera-se que a empresa expanda seus mercados e tenha uma demanda cada vez maior. Dessa maneira, torna-se necessário realizar uma projeção do quanto a empresa teria de aumentar a demanda mensal ou o preço de venda, para que mantivesse a Margem de Lucro atual de 28%. Fazendo uma análise comparativa com as demandas atuais de cada produto, pôde-se inferir que, com a expansão em 40% das demandas mensais, a empresa conseguiria manter a margem de lucro a qual está habituada. Logo, o novo faturamento apresentaria os seguintes valores descritos na Tabela 11.

Tabela 11: Faturamento após investimentos mínimos em inovação

Produto	Feijoada	Sanduíche Natural	Salada de Frutas
Preço de venda (R\$)	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
Demanda média mensal (und)	420	78	280
Faturamento mensal por produto (R\$)	R\$ 5.040,00	R\$ 390,00	R\$ 840,00
Faturamento total (R\$)	R\$ 6.270,00		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Dessa maneira, com a projeção do novo faturamento e dos novos custos e despesas, fixas e variáveis, pode-se chegar aos novos indicadores da análise custo-volume-lucro, conforme Tabela 12.

Tabela 12: MC, PE e MS após os investimentos mínimos em inovação

Produto	Feijoada	Sanduíche natural	Salada de frutas
Preço de venda	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
(-) Custos/despesas variáveis	R\$ 6,48	R\$ 2,42	R\$ 1,12
Margem de contribuição	R\$ 5,52	R\$ 2,58	R\$ 1,88
PE em quantidade	124	49	244
PE em valor	R\$ 1.493,38	R\$ 247,25	R\$ 730,85
MS em quantidade	296	29	36
MS em valor	R\$ 3.546,62	R\$ 142,75	R\$ 109,15
MS em %	70%	37%	13%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Conforme exposto na Tabela 12, em relação à margem de contribuição, para os três produtos se mostra positiva, situação similar à realidade gerencial que a empresa já apresenta. Em relação ao ponto de equilíbrio, percebe-se que a quantidade satisfatória de feijoadas e sanduíches naturais que a empresa deve produzir para cobrir com todos os gastos é de 124 e 49 unidades, respectivamente. Estes números proporcionam à empresa, tendo em vista a expansão do faturamento, uma margem de segurança de 296 unidades para as feijoadas e de 29 unidades

para os sanduíches, apresentando uma folga ainda maior em relação à situação original da entidade.

Já para as saladas de frutas, a situação é bastante interessante, visto que, com a realidade inicial da empresa a margem de segurança era negativa, ou seja, para suprir com os custos e despesas da fabricação dos produtos, as quantidades vendidas e/ou preço de venda não eram suficientes. Com a projeção do aumento das vendas e os gastos com inovação, a margem de segurança do produto passou a ser de 36 unidades, o que aponta uma condição ainda mais satisfatória.

Abaixo está a DRE comparativa, antes e após os investimentos mínimos em inovação, considerando a expansão da demanda média mensal. Conforme Tabela 13, pode-se perceber que, neste caso, a empresa continuaria apresentando uma margem de lucro de 28%.

Tabela 13: DRE Comparativa – antes e após investimentos mínimos em inovação

DRE Gerencial		
	Antes	Após investimentos mínimos
Receita	R\$ 4.480,00	R\$ 6.270,00
(-) Custos variáveis	(R\$ 2.057,92)	(R\$ 3.223,33)
Margem de contribuição	R\$ 2.422,08	R\$ 3.046,67
(-) Custos fixos	(R\$ 1.182,60)	(R\$ 1.272,78)
Resultado	R\$ 1.239,48	R\$ 1.773,89

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.2.2 Projeção: Investimentos intermediários

Partindo a análise para os investimentos de valor intermediário (faixa de preços 2), a seguir, tem-se a Tabela 14, com o compilado dos custos e despesas, fixas e variáveis, que serão incorporadas à realidade gerencial da empresa.

Tabela 14: Investimentos intermediários em inovação

FAIXA DE PREÇO 2		
Item	Despesas fixas	
11	Website	R\$ 109,00 ao mês
15	Sistema de automação de vendas	R\$ 44,90 ao mês
16	Sistema ERP	R\$ 49,90 ao mês
18	Design Gráfico	R\$ 24,15 ao mês
23	Anúncio Digital <i>Instagram</i>	R\$ 70,00 ao mês
23	Anúncio Digital <i>Facebook</i>	R\$ 70,00 ao mês
26	Google <i>Adwords</i>	R\$ 10,30 ao mês
32	<i>Outsourcing</i> (marketing digital)	R\$ 29,90 ao mês
Somatório		R\$ 408,15 ao mês
Item	Custos variáveis	
30	Embalagens sustentáveis	R\$ 1,94 por unidade
Item	Despesas variáveis	
12	Taxa com a maquininha de cartão	1,99% sobre o PV de cada produto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com a nova projeção, conforme Tabela 14, os custos/despesas fixas totais passam a somar R\$ 1.590,75. Além disso, com o acréscimo de mais uma despesa variável (com a taxa da maquininha de cartão) e alteração no custo variável da feijoada (com a substituição das embalagens convencionais pelas embalagens sustentáveis), os novos custos/despesas variáveis de cada produto passariam a somar R\$ 7,53, R\$ 2,42 e R\$ 1,12, respectivamente.

Com estes investimentos, ao manter as demandas e preço de venda inalteráveis, realizando um esboço da DRE Gerencial, a empresa apresentaria um resultado de R\$ 271,18, com Margem de Lucro de apenas 6%. Porém, conforme análise anterior, é mais profícuo que os investimentos em inovação sejam examinados, juntamente a expansão do faturamento. Dessa maneira, para que a empresa continue mantendo uma margem de lucro de 28%, levando em consideração os novos custos e despesas com inovação, seria necessária uma expansão de 160% na demanda mensal, de cada produto, conforme consta na Tabela 15.

Tabela 15: Faturamento após os investimentos intermediários em inovação

Produto	Feijoada	Sanduíche Natural	Salada de fruta
Preço de venda (R\$)	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
Demanda média mensal (unidade)	780	146	520
Faturamento mensal por produto (R\$)	R\$ 9.360,00	R\$ 730,00	R\$ 1.560,00
Faturamento total (R\$)	R\$ 11.650,00		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na Tabela 16, seguem os novos indicadores, considerando a expansão do faturamento e os novos gastos com inovação.

Tabela 16: MC, PE e MS após os investimentos intermediários em inovação

Produto	Feijoada	Sanduíche natural	Salada de frutas
Preço de venda	R\$ 12,00	R\$ 5,00	R\$ 3,00
(-) Custos/ despesas variáveis	R\$ 7,53	R\$ 2,42	R\$ 1,12
Margem de contribuição	R\$ 4,47	R\$ 2,58	R\$ 1,88
PE em quantidade	192	62	304
PE em valor	R\$ 2.302,95	R\$ 311,21	R\$ 912,71
MS em quantidade	588	84	216
MS em valor	R\$ 7.057,05	R\$ 418,79	R\$ 647,29
MS em %	75%	57%	41%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Comparativamente à análise anterior, só houve alterações na margem de contribuição para as feijoadas, tendo em vista que para a faixa de preços 2, as novas embalagens de marmita são mais onerosas. Em relação ao ponto de equilíbrio, percebe-se que a quantidade satisfatória de cada um dos três produtos que a empresa deve produzir para cobrir com todos os gastos é de 192, 62 e 304 unidades, respectivamente, números superiores, se comparadas à situação original e à simulação anterior. Já para a margem de segurança, a situação ganha destaque, tendo em vista que, com a expansão do faturamento e os novos gastos com inovação, a empresa passaria a apresentar uma margem de 75% para as feijoadas, 57% para os sanduíches e 41% para as saladas de frutas, situação ainda mais confortável para a organização, se comparada à situação original e à projeção de gastos mínimos.

A seguir, tem-se a Tabela 17, com a nova DRE Gerencial da empresa, tomando como base a expansão de 160% do faturamento e os investimentos intermediários em inovação. Destaca-se que, assim como para as projeções anteriores, empresa nesta situação conseguiria manter a margem de lucro de 28%, o que representa uma situação extremamente confortável e satisfatória.

Entretanto, para esta situação, é importante ressaltar que, caso fosse realizada uma projeção anual da empresa, ou seja, com um faturamento anual de R\$ 139.800,00, haveria o desenquadramento da empresa do MEI, tendo em vista que este possui limite anual de R\$ 81.000,00 (em média R\$ 6.750,00, ao mês). Dessa forma, passaria a ser enquadrada como uma Microempresa, com todos os tributos relativos a este tipo societário, conforme regras do Simples Nacional.

Tabela 17: DRE Comparativa – antes e após investimentos em inovação

	DRE Gerencial		
	Antes	Após investimentos mínimos	Após investimentos intermediários
Receita	R\$ 4.480,00	R\$ 6.270,00	R\$ 11.650,00
(-) Custos variáveis	(R\$ 2.057,92)	(R\$ 3.223,33)	(R\$ 6.807,96)
Margem de contribuição	R\$ 2.422,08	R\$ 3.046,67	R\$ 4.842,05
(-) Custos fixos	(R\$ 1.182,60)	(R\$ 1.272,78)	(R\$ 1.590,75)
Resultado	R\$ 1.239,48	R\$ 1.773,89	R\$ 3.251,30

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.3 Análise comparativa: Evolução dos indicadores antes e após os investimentos em inovação

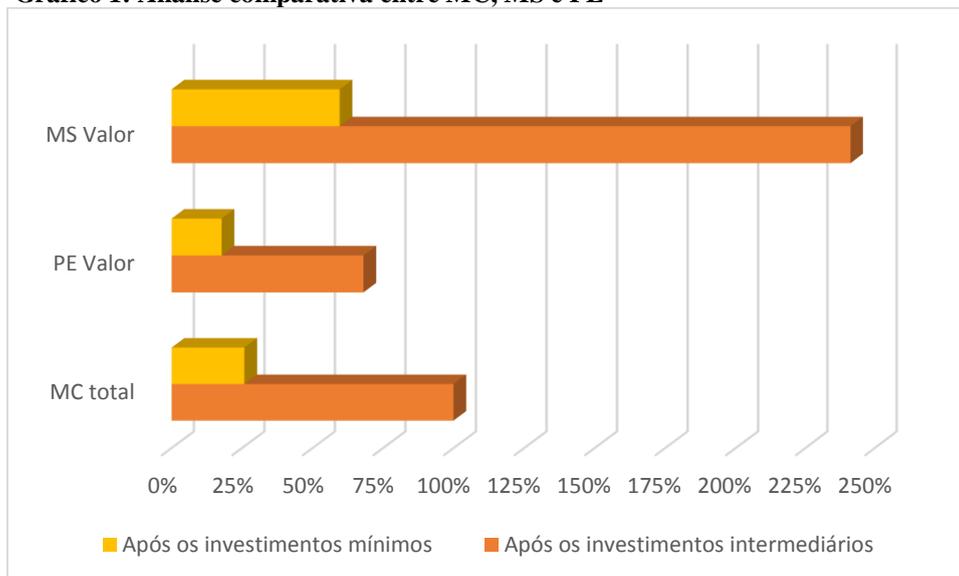
A seguir serão apresentados os gráficos com as análises comparativas entre os indicadores custo-volume-lucro, bem como entre os Custos/ Despesas Fixas e Variáveis, o

Faturamento e o Resultado Gerencial.

Em relação à situação original da empresa, pode-se constatar, conforme comportamento do Gráfico 1, que, caso a empresa optasse por realizar os investimentos mínimos e conseguisse alcançar a expansão do seu faturamento, em 40%, haveria um aumento de 26% na margem de contribuição total, e de 60% na margem de segurança, contra um aumento de apenas de 18% no ponto de equilíbrio, fornecendo uma situação mais confortável financeiramente do que a situação original.

No mesmo sentido se dá a análise comparativa da situação atual da empresa, em relação aos investimentos intermediários. Caso a empresa, se arriscasse um pouco mais e decidisse realizar os investimentos da faixa 2, e com isso, alcançasse um aumento de 160% no seu faturamento, o aumento da MC, PE e MS, seria ainda mais expressivo, cerca de 100%, 68% e 241%, respectivamente. Cenário este que ocasionaria uma folga financeira ainda mais acentuada para a realidade empresarial.

Gráfico 1: Análise comparativa entre MC, MS e PE

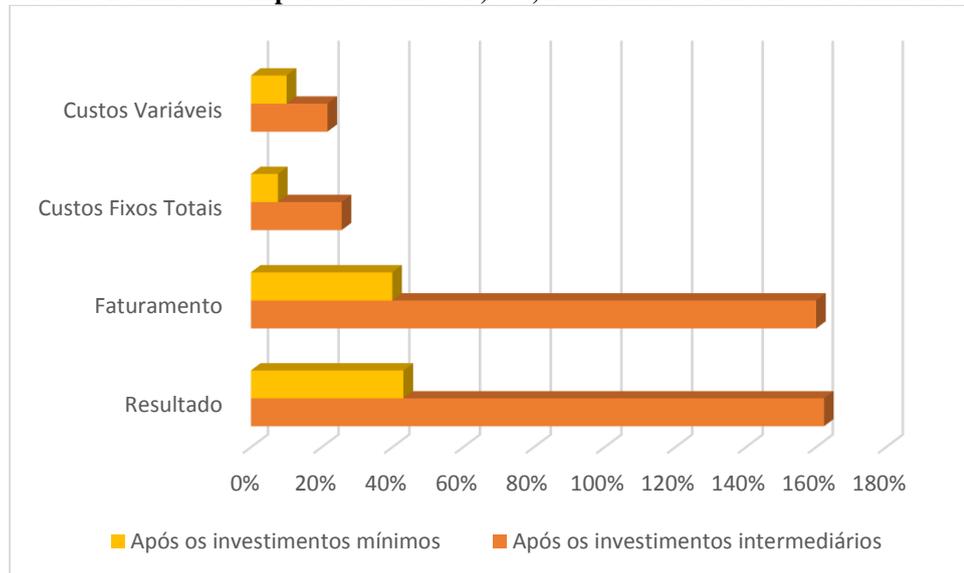


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, 2021.

É importante fazer uma análise também da evolução dos gastos, do resultado gerencial e do faturamento, com cada uma das simulações realizadas. Com os investimentos mínimos, espera-se (conforme Gráfico 2), uma expansão de, ao menos 40% no faturamento, para conseguir cobrir o aumento de 8% dos custos fixos, de 10% nos custos variáveis unitários, e ainda conseguir manter a margem de lucro habitual da entidade. Já com os investimentos intermediários, levando em consideração o aumento de 26% dos custos fixos e de 22% dos

custos variáveis unitários, é esperado uma expansão de 160% no faturamento para conseguir arcar com todos os gastos e ainda obter a margem de lucro desejável.

Gráfico 2: Análise comparativa entre CF, CV, Faturamento e Resultado Gerencial



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, 2021.

Ademais, pode-se inferir, com a análise dos Gráficos 1 e 2 que, para a empresa continuar apresentando a margem de lucro desejável, de 28%, após os investimentos em inovação, seria necessário uma expansão de 40% a 160% em seu faturamento, a depender das alternativas de inovação adotadas. Principalmente para as estratégias da faixa de preços 2, o aumento das vendas teria de ser muito significativo, o que significa que a estrutura atual da empresa poderia inicialmente não suportar.

Por isso, neste caso, levando em consideração a capacidade produtiva atual do negócio, uma alternativa para se conseguir atender a uma demanda maior de clientes, seria a contratação de novos funcionários, para ajudar sobretudo na produção, e a terceirização na entrega. Para o último, uma oportuna solução seria os aplicativos de *delivery*. Neste caso, os custos com a comissão de cada entrega, poderiam ser alocados aos preços de venda de cada produto. Considerando que as taxas cobradas para entrega, variam de 18% a 27%, a depender do aplicativo de *delivery*, o preço de venda das feijoada, especificamente nestas plataformas, poderia passar a ser de R\$ 14,76 a R\$ 15,24. Enquanto dos sanduíches naturais e saladas de frutas de R\$ 5,90 a R\$ 6,25, e R\$ 3,54 a R\$ 3,81, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar os gastos com inovação de produtos, de processos, de marketing e organizacional, que uma pequena empresa de alimentos pode realizar para se manter no atual ambiente competitivo. Nesse sentido, levando em consideração as estratégias de inovação levantadas e a pesquisa de preços realizada, percebe-se que os valores a serem investimentos com inovação são variáveis. Pequenas empresas, não somente do ramo de alimentação, podem adentrar a um ambiente inovador gastando pouco e com isso, afetando minimamente a sua estrutura gerencial. A exemplo disso, tem-se o compilado de estratégias de inovação, sobretudo a custo zero, que podem ser adotados pela maioria das organizações.

Além disso, destaca-se que, com valores mensais de R\$ 90,18 a R\$ 408,15, é possível iniciar os investimentos em inovação, em marketing e em processo, principalmente para as empresas que desejam ganhar maior visibilidade. Aplicando estes valores à empresa em estudo, pôde-se perceber que, para manter a mesma margem de lucro desejável, de 28%, teria de haver uma expansão de 40% a 160% no faturamento, através do aumento da demanda mensal.

Principalmente para os investimentos intermediários, destaca-se que a empresa não teria, considerando a sua estrutura atual, capacidade produtiva para arcar com o aumento exponencial da demanda. Neste caso, alguns alternativas a serem consideradas seriam a contratação de novos funcionários e a terceirização das entregas. Vale ressaltar ainda que, para esta situação, caso fosse realizada uma projeção anual, a empresa seria desenquadrada do MEI e passaria a arcar com todas as despesas tributárias, relativas a uma Microempresa. Por isso neste caso, uma outra alternativa seria a de mesclar os investimentos das faixas de preços 1 e 2, para que assim pudesse diluir melhor os gastos com inovação.

Entre as limitações para a realização deste estudo, destaca-se os instrumentos de pesquisa utilizados, no caso, o questionário e a entrevista, além da pesquisa de preços, que foi baseada em apenas algumas empresas, podendo assim apresentar altas variabilidades, em relação aos demais preços de mercado. Ademais, tem-se a questão do faturamento, tendo em vista que foi estimado que, com a adoção das estratégias de inovação, a empresa conseguiria alcançar uma expansão significativa nas suas vendas, porém não se tem uma garantia de que essa, de fato, será a realidade da empresa, após os investimentos em inovação.

No mais, para estudos posteriores pode-se realizar a análise para empresas de maior porte, sobretudo ME's e EPP's, ou expandir para outros ramos de negócios. Além disso, uma outra alternativa de estudo seria a comparação real do desempenho financeiro e gerencial de

empresas que já adotam estratégias de inovação, antes e depois de terem adentrado a um ambiente inovador.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERNET. **Pagamentos digitais aceleram na pandemia.** 2021. Disponível em: <https://www.abranet.org.br/Noticias/Pagamentos-digitais-aceleram-na-pandemia-3384.html?UserActiveTemplate=site#.YUYLNZ1KjIV>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

AFUAH, Allan. **Innovation Management: strategies, implementation, and profits.** New York: Oxford University Press. 2003.

AGÊNCIA BRASIL. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade.** 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 20 de ago. de 2021.

AGUIAR, Daniel Kalleb Cascardo. **O site como ferramenta de promoção para pequenas empresas.** 2013. Repositório Institucional do Conhecimento. Monografia - Faculdade de Tecnologia de Americana - SP, 2013.

ARAÚJO, Alisson Kemis; ARAÚJO, Richard Medeiros. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 3, p. 176-196, 2013.

ATOJI, Rodolpho Iemini. **Bluetooth e NFC: estudo de caso.** Universidade de São Paulo Instituto de Matemática e Estatística, São Paulo, 2010.

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v.31, n.90, p.75-87, 2017. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>. Acesso em 10 de ago. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é o PIX?** 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>. Acesso em 30 de ago. de 2021.

BARROS NETO, J. P.; SOUZA, G. **Manual do Empreendedor: de micro e pequenas empresas/organizadores.** Editora: Qualitymark. Rio de Janeiro 2012.

BAUMOL, William. **The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism**, Princeton: Princeton University Press . 2002.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BRASIL. **Lei no 10.973 de 2 de Dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm. Acesso em 04 de ago. de 2021.

BRASIL. **Lei no 13.243 de 11 de Janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em 04 de ago. de 2021.

BRITO, David Santos; MALHEIROS, T. de C. A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas. **Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus**, n. 2, p. 1-18, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

CUNHA, Mariana Monteiro de. **QR Code: uma nova forma de consumo e estratégia de marketing?**. 2013. p. 66. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Sociologia, Lisboa, 2013.

DELOITTE. **As pequenas e medias empresas que mais crescem no brasil**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pmes-mais-crescem-brasil.html>. 2019. Acesso em: 24 ago. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Lei no 6.140 de 3 de Maio de 2018**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo do

Distrito Federal, com fins a estimular a geração de riquezas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/9949d81d0a6e44e190494f3f999610de/Lei_6140_03_05_2018.html. Acesso em 04 de ago. de 2021.

DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, 2011.

FREITAS, Marcelo Meirelles de Souza. **Inovação em micro e pequenas empresas do setor de serviços: estudo de caso das lavanderias domésticas da cidade de São Paulo**. 2015. p.295. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Cost accounting: a managerial emphasis**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional para amostra de domicílios contínua - PNAD Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 28 de ago. de 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Inovacao_Padrees_tecnologicos_e_desempenho.pdf. Acesso em 21 de ago. de 2021.

LEAL, B. A.; RUBENS, F. **Série Finanças na Prática - Gestão de Custos e Formação de Preço**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAHER, Michel. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Adriano Filipe da Silva. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro**. 2012. p. 117. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2012.

MARCO, C.O.; SANTOS, S.L. Inovação Tecnológica: O que há de incentivos fiscais na lei 11.196/2005 às empresas que investem em inovação tecnológica. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 3, n. 4, p. 1-20, 2014.

MATTOS, João Roberto Loureiro; DOS SANTOS GUIMARÃES, Leonam. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. Saraiva, 2005.

MEDINA, Paloma Fraga; KRAWULSKI, Edite. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 181-190, 2015.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 20 de ago. de 2021.

MORICOCCHI, Luiz; GONÇALVES, José Sidnei. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas, São Paulo**, v. 24, n. 8, p. 27-35, 1994.

MOTOHASHI, K. **Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms**. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 7, n. 1, p. 27-52, 1998.

MOURA, Alaécio Pantaleão; SANTOS, Silze; KHALIL, Raja. Sistema de informação para o pequeno negócio varejista e suas vantagens competitivas: análise do quesito PDV-PAF. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p. 1-15, 2015.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. Manual de Inovação. **Brasília: Movimento Brasil Competitivo**. Brasília, 2008.

OLIVEIRA, Evelise; WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio Cezar. Análise de Custo/volume/lucro: Estudo de Caso Em Pequena Empresa de Facção. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

REVISTA VEJA. **Plataforma de delivery tem crescimento de 418% em relação a 2020**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/radar/plataforma-de-delivery-tem-crescimento-de-418-em-relacao-a-2020/>. Acesso em 28 de ago. de 2021.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 5 ed. Saraiva Educação SA, 2017.

SCATOLIM, R. L; SANTOS, J. E. G.; LANDIM, P. C. Aspectos do design universal: uma proposta de máquina de cartão para deficientes visuais. **In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. 2014.

SCHERER, F. O; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como configurar o Google Meu Negócio**. 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Programas%20e%20Solu%C3%A7%C3%B5es/Seu%20Neg%C3%B3cio%20Digital%20em%205%20Dias/como_configurar_o_google_meu_negocio_v2.pdf. Disponível em: Acesso em 02 de set. de 2021.

SILVA, C. H. P., PAULA, V. M. F., & PAULA, V. A. F. Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 1, p. 83-97, 2016.

SILVA, Fabiane Fadhila. *et al.* **Gestão da inovação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SOUSA, Paulo Sérgio Araújo de. **Inclusão digital das micro e pequenas empresas no brasil: avaliação de impactos e recomendações**. 2010. p. 101. Dissertação (Mestre em Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2010.

SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. 2000. p. 306. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TAJRA, S.; RIBEIRO, J.. **Inovação Na Prática: Design thinking e ferramentas aplicadas a startups**. 5 ed. Alta Books, 2020.

VEIGA, W. E.; SANTOS, F. A. **Contabilidade de Custos - Gestão em Serviços, Comércio e Indústria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; PRUDÊNCIO, Cristine Vieira. Aplicação da análise custo/volume/lucro em pequena indústria de laticínios. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 7, n. 21, p. 53-70, 2008.

ZHUANG, L.; WILIAMSON, D.; CARTER, M. **Innovate or liquidate – are all organizations convinced?** A two-phased study into the innovation process. In: *Management Decision*, v. 37, n. 1, p. 57–71, 1999.

APÊNDICE A – Questionário

<p>Prezado,</p> <p>Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda Beatriz Guimarães de Carvalho, em Ciências Contábeis, pela Universidade de Brasília. A orientadora da pesquisa é a Professora Doutora Fátima de Souza Freire.</p> <p>Salienta-se que todos os dados coletados são de caráter confidencial e serão apresentados no estudo somente de forma agregada.</p>	
<p>Data e hora da entrevista: __/__/__</p>	
I. PERFIL DO RESPONDENTE	
<p>1. Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p>	<p>2. Faixa etária</p> <p><input type="checkbox"/> Até 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 25 e 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 45 e 65 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 65 anos ou mais</p>
<p>3. Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> Nível Fundamental</p> <p><input type="checkbox"/> Nível Médio</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <p>Especifique: _____</p>	<p>4. Função na empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Proprietário</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <p>Especifique: _____</p>
II. SOBRE A EMPRESA	
<p>5. Qual o nome da empresa?</p>	<p>6. A empresa quer ser identificada?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p>7. Qual o endereço da empresa?</p>	<p>8. Qual o segmento da empresa, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)?</p>
<p>9. Qual a principal atividade que a empresa exerce? Além disso, exerce alguma atividade secundária? Se sim, qual?</p>	

10. A empresa tem algum empregado? <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____ <input type="checkbox"/> Não		11. Qual o enquadramento da sociedade? <input type="checkbox"/> Microempreendedor individual <input type="checkbox"/> Microempresa <input type="checkbox"/> Empresa de pequeno porte					
III. SOBRE OS PRODUTOS							
12. Quais são os produtos que a empresa produz?				13. Quais são os produtos que mais geram receita?			
IV. SOBRE O PREÇO DE VENDA E FATURAMENTO							
Produtos		Valores em cada mês – Ano de 2021					
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Produto A	Preço de venda unitário						
	Demanda média mensal						
Produto B	Preço de venda unitário						
	Demanda média mensal						
Produto C	Preço de venda unitário						
	Demanda média mensal						
Faturamento mensal							
V. SOBRE CUSTOS E DESPESAS							
Custos fixos							
Valores em cada mês – Ano de 2021							
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	
Água							
Telefone							
Luz							
Gasolina							
Gás							
Condomínio							
Tributos							
Outros							
Custos variáveis							
Descrição	Produto A		Produto B		Produto C		
Matéria-prima							
Embalagem							

Outros		
VI. SOBRE INOVAÇÃO		
Das estratégias de inovação abaixo, quais a empresa já adota na sua realidade empresarial? Para os itens assinalados, houve algum custo para a implementação na empresa e/ou há custos mensais envolvidos?		
Inovação de produtos	Custo inicial	Custo mensal
<input type="checkbox"/> <i>Low carb</i>		
<input type="checkbox"/> Zero glúten		
<input type="checkbox"/> Zero lactose		
<input type="checkbox"/> Vegetariano/ veganos		
<input type="checkbox"/> Alimentos congelados		
<input type="checkbox"/> Consultoria gastronômica		
<input type="checkbox"/> <i>Ebooks</i>		
<input type="checkbox"/> Programas de culinária (<i>Youtube</i>)		
Inovações de processos	Custo inicial	Custo mensal
<input type="checkbox"/> <i>Delivery</i>		
<input type="checkbox"/> Aplicativo próprio		
<input type="checkbox"/> <i>Website</i>		
<input type="checkbox"/> Maquininha de cartão		
<input type="checkbox"/> PIX		
<input type="checkbox"/> Sistema de automação de vendas		
<input type="checkbox"/> Sistema ERP		
<input type="checkbox"/> Maquinário diferenciado		
Inovações de marketing	Custo inicial	Custo mensal
<input type="checkbox"/> Plataforma de <i>design</i> gráfico		
<input type="checkbox"/> <i>Instagram</i>		
<input type="checkbox"/> <i>Facebook</i>		
<input type="checkbox"/> Canal no <i>Youtube</i>		
<input type="checkbox"/> <i>Whatsapp Business</i>		
<input type="checkbox"/> Anúncios Digitais		
<input type="checkbox"/> Google Meu Negócio		
<input type="checkbox"/> Google Para PME		
<input type="checkbox"/> Google <i>Adwords</i>		
<input type="checkbox"/> Google <i>Analytics</i>		
<input type="checkbox"/> Cardápio Digital		
<input type="checkbox"/> <i>QR Code</i>		
<input type="checkbox"/> Embalagens para <i>delivery</i>		
<input type="checkbox"/> Embalagens sustentáveis		
Inovações Organizacionais	Custo inicial	Custo mensal
<input type="checkbox"/> <i>Outsourcing</i>		
<input type="checkbox"/> Consignação de produtos		
<input type="checkbox"/> Treinamento e capacitação da equipe		
<input type="checkbox"/> Banco de dados compartilhado		
<input type="checkbox"/> <i>Coworking</i>		

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista

Etapa I:

Confirmação dos dados fornecidos, através do questionário.

Etapa II:

Perguntas:

- 1) Como a empresa surgiu? Qual foi a data de início e qual é a história da entidade?
- 2) Como é o funcionamento da empresa? A produção é diária, todos os dias da semana, dias específicos ou sob encomenda?
- 3) Em relação aos custos e despesas, além dos apresentados no questionário, existe mais algum gasto que a empresa tenha mensalmente? E esporadicamente?
- 4) Como a empresa tem se adequado ao mercado neste período de pandemia? Houve grandes alterações em relação aos períodos anteriores?
- 5) Em relação à maquininha de cartão, qual a porcentagem de clientes que fazem compras no débito? E no crédito?
- 6) Acredita-se que, com as estratégias de inovação que a empresa já utiliza, houve uma melhora no desempenho da empresa?

APÊNDICE C – Lista de empresas consultadas para a pesquisa de preço

Empresas consultadas	Fonte da pesquisa
99 Food	https://food.99app.com/pt-BR/
AZZ Agência	https://azzagencia.com.br/
C2TI	https://c2ti.com.br/
Canva	https://www.canva.com/
Consumer	https://www.consumer.com.br/
Conta Azul	https://contaazul.com/pro/
Crello	https://crello.com/pt/
Dropbox	https://www.dropbox.com/
Eco Food Pack	https://www.ecofoodpack.com.br/
Etus	https://etus.com.br/
Facebook Ads	https://pt-br.facebook.com/business/ads
Gestão Click	https://gestaoclick.com.br/
Good Pack	https://goodpack.com.br/catalogos/
Google Adwords	https://ads.google.com/intl/pt-BR_br/getstarted/
Google Analytics	https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision
Google Drive	https://one.google.com/
Google Meu Negócio	https://support.google.com/business/answer/6300665?hl=pt-BR
Google Para PME	https://smallbusiness.withgoogle.com/intl/pt-BR_br/#!/
Hostgator	https://www.hostgator.com.br/
Ifood	https://institucional.ifood.com.br/abrindo-a-cozinha/ifood-restaurantes/
Instagram Ads	https://business.instagram.com/advertising?locale=pt_BR
Mercado Livre	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1859264457-20un-embalagem-marmitta-biodegradavel-com-3-divisorias-q3p-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a59793b0-7d4a-487f-9f8a-a4cbc2faaa3d
mLabs	https://www.mlabs.com.br/
Nextmídia Soluções Interativas	https://nextmidia.com.br/
Omie	https://www.omie.com.br/
Pagseguro	https://pagseguro.uol.com.br/
Rappi	https://www.rappi.com.br/
Redator Online	https://redatoronline.net/
Wordpress	https://wordpress.com/pt-br/