

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**LICENCIAMENTO DE PRODUTOS: APLICAÇÕES DE ANÁLISE DE
INVESTIMENTO AO SETOR DE MANUFATURA DE BRINQUEDOS**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
POR

LUIZ CARLOS ALIANDRO JUNIOR
Orientador: Prof. José Lamartine Távora Junior, DSc

RECIFE, JANEIRO/2004



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE DE

LUIZ CARLOS ALIANDRO JÚNIOR

“Licenciamento de Produtos: Aplicações de Análise de Investimento ao Setor de Manufatura de Brinquedos.”

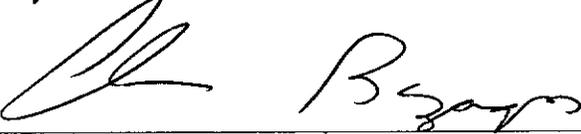
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato LUIZ CARLOS ALIANDRO JÚNIOR **APROVADO**.

Recife, 30 de janeiro de 2004.



Prof. JOSÉ LAMARTINE TÁVORA JÚNIOR, Doutor (UFPE)



Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSU, Doutor (UFPE)



Prof. JOÃO POLICARPO RODRIGUES LIMA, PhD (UFPE)

Aliandro Junior, Luiz Carlos

Licenciamento de produtos : aplicações de análise de investimento ao setor de manufatura de brinquedos / Luiz Carlos Aliandro Junior. – Recife : O Autor, 2004.

xiv, 121 folhas : il., fig., tab.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2004.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Produtos (Brinquedos) – Gerência e licenciamento. 2. Investimento – Produtos (Brinquedos) – Licenciamento. 3. Inovação tecnológica – Gestão do conhecimento. 4. Mercado de brinquedos – Brasil – Comportamento dos fabricantes. I. Título.

658.511.2.011.44

CDU (2.ed.)

UFPE

658.575

CDD (21.ed.)

BC2004-124

DEDICATÓRIA

A meus pais, Luiz Carlos (in memoriam) e Thaïs, por tudo que fizeram e empenharam pela minha formação e pelo exemplo que legaram.

A minha esposa Cléa, pelo amor, carinho e compreensão em todos os momentos.

A meus filhos, Luiz Carlos Neto e Heraldo, pois através de vocês, o ciclo da vida se repete, razão pela qual minha luta não terá sido em vão.

AGRADECIMENTOS

A meus sogros, Professor Doutor Heraldo José de Almeida e Dona Celina, pelo constante apoio e incentivo.

A meu orientador Professor José Lamartine Távora Júnior pela atenção e ajuda na elaboração deste trabalho e conclusão do curso.

Aos Professores José Vergolino, Salomão Farias, Sônia Calado, Charles Carmona, Antônio Nunes, Artur Reis, Fernando Paiva, Maristela Melo Jorge, Gilson Ludmer e Marcos Vieira, pela amizade que me distinguiram e pela indicação para que participasse deste mestrado.

Aos Professores Adiel Teixeira, Denise Dumke de Medeiros, Paulo Ghinato e Abraham Benzaquém Sicsú, pelos valiosos ensinamentos ministrados em suas disciplinas e pela atenção a mim dispensada durante o curso.

Aos amigos Ana Maria Kamanas, Carmen Soares, João Vicente P. Mota, José Antônio Lisa Lopes, Pedro Luis Bernardino e Urgel Cardoso Simões que contribuíram para realização da pesquisa de campo e do estudo de caso.

Aos colegas de turma pela convivência amena e profícua, de modo especial à Elaine, Ernesto, Jardelina, Liliane, Marcílio Cunha, Neilson e Walter, com os quais participei por diversas vezes de grupos de estudo e que contribuíram de forma voluntariosa para a consecução dos nossos objetivos.

Aos funcionários do programa e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como meta amparar, teoricamente, o leitor sobre a importância e eficácia da análise de investimento em licenciamento de produto, apresentando-a como estratégia na obtenção de lucros e alerta contra prejuízos no setor de manufatura de brinquedos.

Para tanto, primeiramente, trataremos da ambientação do universo em estudo, explorando temas ligados à questão das modificações geradas a partir do mercado globalizado. Será definido, também, o tema da propriedade intelectual, mostrando as suas modalidades a fim de preparar o cenário para a discussão sobre o tema licenciamento de produtos. O texto, então, irá explicar sobre os aspectos jurídicos e tipos de licenciamento.

O trabalho tem como delimitação a indústria nacional de brinquedos, mais especificamente as empresas afiliadas à Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ). Alguns dados sobre esta indústria, e também sobre licenciamento, estão contidos nesta dissertação a fim de servir de base para futuras consultas por parte de pesquisadores e interessados na área.

Posteriormente, serão ressaltadas as metodologias ligadas à análise de investimento na adoção ou recusa no licenciamento de produtos. Um estudo de caso também será mostrado a fim de ilustrar e consolidar os conceitos provenientes destas metodologias. Através de uma pesquisa de campo, junto às empresas de manufatura de brinquedos, apresentaremos o quanto a teoria da análise de investimentos ampara o setor, retratando a realidade com a apresentação de dados estatísticos.

E, finalmente, as conclusões serão apresentadas indicando a aplicabilidade das metodologias, seguidas de sugestões para outros trabalhos que poderão vir a ser realizados a partir do que aqui se apresenta.

ABSTRACT

The present study has as main aim to help the reader, theoretically, about the importance and effectiveness of the investment analysis in licensings, introducing it as strategy to obtain profits and also alert against damages in the sector of manufacture of toys.

Firstly, we will look out the universe environment already in study, exploring themes linked to the subject of the modifications generated from the global market. It will also be defined the theme of the intellectual property, showing all their modalities in order to prepare the scenery for the discussion about the licensing of products. The text then will explain on the juridical aspects and types of licensings.

The work has as delimitation the national industry of toys, more specifically the affiliated companies to Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ). Some data on this industry, and also on licensing, are contained in this text in order to serve as base for future inquiries made from researchers and people who are interested in this subject.

Later on, the linked methodologies will be emphasized to the investment analysis of in the adoption or it refusal of licensing of products. An essay will also be shown in order to illustrate and to consolidate the coming concepts of these methodologies. Through a field research, close to the companies of manufacture of toys, we will present how helpful the theory of the investment analysis is to the section, pointing out the reality with the presentation of statistical data.

And, finally, the conclusions will be presented showing the applicability of the methodologies, followed by suggestions for other works which can be accomplished starting from what here it is presented.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
1.1	Considerações Iniciais	02
1.2	Objetivo e Relevância do Estudo	03
1.3	Delimitações do Estudo:	03
1.4	Estrutura do Estudo	04
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO E LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS	06
2.1	Globalização	07
2.2	Gestão do Conhecimento e Inovação Tecnológica	08
2.3	Ativo Intangível	11
2.4	Propriedade Intelectual	13
2.5	Licenciamento	16
2.5.1	Benefícios e Riscos	16
2.5.2	Tipos de Licenciamento	18
2.5.3	Licenciamento no Mundo e no Brasil	20
3	LICENCIAMENTO DE BRINQUEDO NO BRASIL: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS	27
3.1	Mercado Brasileiro de Brinquedos	28
3.2	O Comportamento das Empresas Brasileiras Frente ao Licenciamento de Brinquedos	38
4	ANÁLISE DE INVESTIMENTO	46
4.1	Critérios de Rentabilidade Baseados nos Métodos de Fluxos de Caixa	48
4.1.1	Critério do Índice Benefício / Custo	48
4.1.2	Critério do Tempo de Recuperação de Investimento	50
4.1.3	Critério do Valor Presente Líquido	51
4.1.4	Critério da Taxa Interna de Retorno	54
4.2	Risco e Incerteza nas Decisões de Investimento	57
4.3	Métodos de Avaliação em Situações de Risco	60
4.3.1	Árvore de Decisão	60
4.3.2	Simulação de Monte Carlo	60
4.3.3	Critério de Laplace-Bayes	61
4.3.4	Critério de Wald ou do Maximin	62
4.3.5	Critério de Savage	63
4.3.6	Critério de Hurwicz	64
4.4	Métodos de Avaliação em Situação de Incerteza	65
4.4.1	Análise de Sensibilidade	65
4.4.2	Análise de Cenários	67
5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NO LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS: APLICAÇÕES PRÁTICAS E ANÁLISE DE RESULTADOS	69
5.1	Aplicação Prática	71
5.2	Análise de Resultados	76

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
	ANEXOS	86
	ANEXO 1 – Relação das Empresas Afiliadas a ABRINQ	87
	ANEXO 2 – Carta de Apresentação e Questionário Enviado para Pesquisa de Campo	92
	ANEXO 3 – Direitos de Propriedade Intelectual	97
	ANEXO 4 – Legislação de Propriedade Intelectual	101
	ANEXO 5 – Exemplo de Acordo de Licenciamento de Produto, Termos e Condições Padrões	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1- As Maiores Agências de Licenciamento no Brasil (2002)	23
Tabela 2.2 - As Empresas mais Licenciadas no Brasil (2002)	23-24
Tabela 2.3 – Percentual Médio de <i>Royalties</i>	24
Tabela 2.4 - <i>Ranking</i> das Principais Licenças no Mercado (2002)	25
Tabela 2.5 - Licenciamento - Preferências do Público Infantil por Personagens (2002)	26
Tabela 3.1 - Resultados das Empresas do Setor de Brinquedos (1996, 2001, 2002 e 2003)	31
Tabela 3.2 - Principais Empresas do Setor de Brinquedos no Brasil em 1999	33
Tabela 3.3 - <i>Ranking</i> das 68 Maiores Manufaturas Brasileiras de Brinquedos (2002)	34-36
Tabela 3.4 - Departamentos Envolvidos	40
Tabela 3.5 - Relação de Países	41
Tabela 3.6 - Tempo de Vigência dos Contratos	41
Tabela 3.7 - Metodologias Aplicadas nos Estudos de Viabilidade	42
Tabela 3.8 - Vendas no Varejo de Produtos Licenciados por Área Geográfica	44
Tabela 4.1 - Fluxo de Caixa do Hipotético	51
Tabela 4.2 - Vantagens e Desvantagens do Critério do Tempo de Recuperação do Investimento	51
Tabela 4.3 - Vantagens e Desvantagens do Critério do VPL	54
Tabela 4.4 - Vantagens e Desvantagens do Critério da TIR	56
Tabela 4.5 - Matriz de Resultados	61
Tabela 4.6 - Fatores que Podem Influir Durante a Vida de Um Projeto	62
Tabela 4.7 - Matriz de Arrependimento	64
Tabela 5.1 - Fluxo de Caixa do Projeto em Licenciamento – 1º Ano	74
Tabela 5.2 - Fluxo de Caixa do Projeto em Licenciamento – 2º Ano	75
Tabela 5.3 - Previsão de Vendas: 2º ano com Queda de 10% sobre o 1º ano	76

Tabela 5.4 - Previsão de Vendas: 2º ano com Queda de 20% sobre o 1º ano	76
Tabela 5.5 - Previsão de Vendas: 2º ano com Queda de 30% sobre o 1º ano	76
Tabela 5.6 - Previsão de Vendas: 2º ano com Queda de 40% sobre o 1º ano	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - As Modalidades de Propriedade Intelectual	15
Figura 3.1 - Investimentos no Setor de Brinquedos	32
Figura 3.2 - Faturamento do Setor de Brinquedos	32
Figura 3.3 - Número de Empregos Diretos nas Manufaturas de Brinquedos	33
Figura 3.4 - Curva ABC – Faturamento 2002	37
Figura 3.5 - Quantidade de Contratos de Licenciamento Ativos	39
Figura 3.6 - Contratos de Licenciamento Negociados nos Últimos 12 Meses	39
Figura 3.7 - Formas de Atuação no Contrato	40
Figura 3.8 - Percentual de Produtos Licenciados	41
Figura 3.9 - Percentual de Aplicação de Estudos de Análise de Investimento	42
Figura 3.10 -Vendas no Varejo de Produtos Licenciados por Área Geográfica	44
Figura 4.1 - Fluxo de Caixa	53
Figura 4.2 - Gráfico do VPL em Função da Vida Útil	53
Figura 4.3 - Cálculo da TIR pelo Método de Newton-Raphson	55
Figura 4.4 - Representação do Fluxo de Caixa de um Projeto	66
Figura 4.5 - Ponto de Nivelamento	67

GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMOS TÉCNICOS

ABRINQ – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos.

ADVANCE - Adiantamento fixado como garantia mínima e sujeito a ser deduzido no acerto final das vendas.

B/C - Índice Benefício/Custo.

CD-ROM - Disco compacto de memória apenas para leitura.

CONTRAFACÇÃO - Usurpação ou violação dos direitos autorais ou da propriedade intelectual sobre obra literária, científica ou artística; violação do direito de marca de indústria, segundo Houaiss (2001).

COPYRIGHT - Termo que generalizou a reserva de direitos autorais e patentes.

CULTIVAR - A variedade de qualquer gênero ou espécie vegetal superior que seja claramente diferente de outros cultivares, descrita em publicação especializada e disponível ao público, e que seja possível a sua reprodução e o seu uso comercial (MDIC, 2003).

DESENHO INDUSTRIAL - Forma plástica ornamental ou artística de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores, com fins comerciais e industriais, que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa (MDIC, 2003).

DIREITOS AUTORAIS E CONEXOS – Formado pelo conjunto de direitos morais e patrimoniais do criador da obra literária e artística (MDIC, 2003).

DVD - Disco versátil digital. Tipo de disco de face dupla que utiliza meio óptico regravável de grande densidade.

E-BUSINESS – Comércio eletrônico pela Internet.

E-COMMERCE – o mesmo que *e-business*. Ver *e-business*.

GATT – *General Agreement on Trades and Tarifs* (Acordo Geral de Tarifas e Comércio).

HIPERTEXTO - forma de apresentação de informações em um monitor de vídeo, na qual algum elemento é destacado e, quando acionado, provoca a exibição de um novo hipertexto com informações relativas ao referido elemento, segundo Houaiss (2001).

HTML – *hypertext markup language* (linguagem de formatação de hipertexto).

INDICAÇÃO GEOGRÁFICA – É utilizada para identificar um produto ou serviço oriundo de um determinado país ou região, que possui uma determinada qualidade, característica ou reputação devido a sua origem geográfica, diferenciando assim, os produto ou serviço dos demais disponíveis no mercado, tornando-o singular (MDIC, 2003).

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

LCIN – *Licensing Consult Inform Newsletter* [publicação restrita].

LICENÇA - Transferência temporária de uma propriedade intelectual.

LICENCIAMENTO - O meio pelo qual se transfere uma propriedade de criação a terceiros para explorá-la comercialmente, transformando em bens de consumo ou de forma promocional.

LICENCIADO – A parte que adquire os direitos de uso de uma propriedade intelectual.

LICENCIANTE – Quem possui ou detém os direitos de uma licença; termo jurídico.

MARCA - Signo distintivo, visualmente perceptível utilizado para diferenciar produtos ou serviços de uma empresa dos de suas concorrentes, bem como atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas (MDIC, 2003).

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

P&D – Pesquisa e desenvolvimento.

PATENTE - É um título de propriedade sobre uma invenção ou modelo de utilidade, podendo ser de produto ou processo.

PAYBACK – Tempo de recuperação de um investimento.

PIRATARIA – Forma vulgar da denominação de contrafação. Ver contrafação.

PROGRAMA DE COMPUTADOR - A criação intelectual que possui a expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, suscetível de ser gravado e de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação (MDIC, 2003).

PROPRIEDADE INTELECTUAL - O ramo do direito, que tem por finalidade primordial, tutelar o esforço despendido pelo ser humano, voltado à realização de obras literárias, artísticas e científicas.

ROYALTY - Porcentagem estipulada entre o licenciador e o licenciado, sobre o valor do produto.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SITE - Local na Internet identificado por um nome de domínio, constituído por uma ou mais páginas de hipertexto, que podem conter textos, gráficos e informações em multimídia.

STYLE GUIDE – Informação técnica e padronização de uma propriedade fornecida pelo licenciante ao licenciado.

TIR – Taxa interna de retorno.

TRIPS – *Trade-Related Intellectual Property Rights* (Direitos da Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio).

VHS – *Video home sistem*

VPL – Valor presente líquido.

WEBSITE – O mesmo que *site*. Ver *site*.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

“Inovação é um termo econômico e social”, diz Peter Druker *apud* McKenna (1993), mas seu critério não se baseia na ciência ou na tecnologia, mas nas mudanças no ambiente econômico e social e no comportamento das pessoas, como consumidores ou produtores.

Os consideráveis avanços em ciência e tecnologia, sobretudo no último quarto do Século XX, desencadearam profundas mudanças na economia e nos processos industriais no mundo todo. Mas as mudanças continuam, elas vêm em ondas, intensas, derrubando paradigmas, alterando a forma de ser e de viver da humanidade, vide os aparelhos de telefonia celular móvel, de tamanho e peso cada vez mais reduzidos e com várias funções agregadas; o acesso a operações bancárias, via caixas automáticas ou Internet; os novos materiais, como a fibra ótica, substituindo, não apenas fisicamente, os antigos cabos de cobre, mas com grande capacidade, multiplicando o poder de comunicação e de transmissão de dados.

Entre o final do século passado e o início do Século XXI, os crescentes avanços em ciência e tecnologia e seus desdobramentos deram ao ser humano a sensação de não mais existirem fronteiras. A transferência de tecnologia para lugares remotos e a crescente interdependência entre as empresas criaram um novo ambiente competitivo.

Consoante Parr & Sullivan (1996), o conhecimento é uma nova matéria-prima estratégica para se criar prosperidade.

Apke (1998, p. 5) corrobora este pensamento, quando acrescenta que:

“... os avanços em tecnologia estão acontecendo no mundo todo, as empresas buscam desenvolver novas idéias para seus produtos, serviços e mercados. Companhias que desejam expandir-se na arena internacional estão procurando licenciar ou transferir tecnologia com baixo risco como opção altamente lucrativa em vez de efetuar exportação direta, estabelecer filial no estrangeiro, subsidiária ou joint venture”.
(tradução livre)

Todos os dias, o consumidor assiste o ingresso, no mercado, de novos e revolucionários produtos, que podem ter sido fabricados e montados no seu próprio país ou no exterior, ou ainda, em diferentes locais; eles podem manter ou não a marca de origem. E, em condições de operações de produção logisticamente complexas, os produtos podem ser projetados em um

determinado local, os componentes produzidos em locais diferentes, e a montagem se dar num terceiro ou quarto locais, com o objetivo de atingir mercados distintos.

Mas como viabilizar esta troca de tecnologia e manter fidelidade à originalidade do produto? Como proteger juridicamente a idéia, o desenho, a marca, a personalidade, o personagem?

O licenciamento pode vir a ser a melhor resposta para estas questões. Em um mundo globalizado, comprar e vender tecnologia pode significar mais do que um bom negócio, pode ser uma questão estratégica, ou ainda, uma questão de sobrevivência para uma organização. Mas como qualquer investimento, um contrato de licenciamento também deve ser criteriosamente analisado, a fim de se certificar que o investimento trará lucros à empresa interessada.

1.2 Objetivo e Relevância do Estudo

Para tomar uma decisão, o executivo visa a obter resultados positivos para a sua organização, sendo de suma importância que ele esteja bem informado sobre o tipo de investimento que deseja realizar.

Para isso, obter informações de qualidade e, principalmente, o acesso à opinião de outros empresários, torna-se bastante esclarecedor, auxiliando os profissionais na tomada de decisão. Portanto, o presente estudo visa a apresentar ao leitor um material reunido a partir de uma pesquisa de campo junto às empresas afiliadas a ABRINQ, e também subsidiar empresários e estudantes, oferecendo informações na área de licenciamento.

Assim, o objetivo deste estudo é demonstrar que, a partir da opinião de algumas empresas do setor de manufatura de brinquedos, o licenciamento pode tornar-se um negócio atraente, desde que seja alvo de uma análise prévia ou *ex ante* de investimento.

1.3 Delimitações do Estudo

Para que alcance o objetivo proposto, este trabalho limitar-se-á a uma pesquisa de campo junto às organizações afiliadas a ABRINQ, por esta ser representativa da procura e da oferta, respectivamente, de licenças em propriedades intelectuais.

A ABRINQ, de acordo com o seu estatuto, é uma associação civil, de âmbito nacional, sem fins políticos, lucrativos ou religiosos, com sede na cidade de São Paulo e com objetivos específicos. Ou seja, congregar as empresas que tenham relações com o setor de brinquedos,

defendendo seus legítimos interesses; estimular, facilitar e promover estudos para o desenvolvimento desta indústria, além de difundir conhecimentos técnicos; representar e defender os interesses do setor junto aos órgãos governamentais e privados; colaborar com os poderes públicos e entidades de classe e quaisquer outras instituições em tudo o que possa ser de interesse dos associados, mantendo intercâmbio de informações com os centros produtivos, econômicos e culturais de outros países e promover, em âmbito nacional, o levantamento do mercado consumidor com a elaboração e manutenção de estatísticas. Ao todo, são 138 empresas associadas conforme relação apresentada no Anexo 1 deste trabalho (ABRINQ, 2003).

Foi enviado um questionário para cada uma dessas empresas a fim de se identificar a participação de produtos licenciados no *portfolio* de produtos das mesmas, os departamentos diretamente envolvidos em negociações de contratos de licenciamento, o tempo de duração e os tipos de metodologias de análise de investimento adotadas nos estudos de viabilidade desses contratos.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados e comentados no item 3.2 deste trabalho.

1.4 Estrutura do Estudo

O estudo apresenta uma literatura abrangente de forma a aguçar a curiosidade do leitor sobre seu conteúdo. O referencial teórico representa uma pesquisa literária constituída por pesquisa bibliográfica, ou seja, uma análise de conceitos e pesquisas publicadas sobre o tema, abrangendo material coletado em livros, dissertações, teses, *papers* e artigos, pesquisados em bibliotecas e em bancos de dados disponíveis na Internet.

Esta pesquisa bibliográfica tem por fim deixar bem definidos os conceitos básicos necessários para o bom entendimento do tema. O corpo da dissertação apresenta-se dividido em 6 capítulos, que se seguem após iniciar-se pelo Capítulo 1, que trata da introdução ao tema.

Capítulo 2. A Gestão do Conhecimento e o Licenciamento de Brinquedos:

A globalização e a “nova economia” são temas deste item de forma a montar o cenário para a introdução dos conceitos dos capítulos subsequentes.

Neste capítulo serão mencionados a importância e os benefícios da gestão do conhecimento. Também será mostrado que os ativos tangíveis tradicionais deixaram de ser a parte mais relevante das empresas, dando lugar aos ativos intangíveis.

Para que a propriedade intelectual seja legalmente amparada, deve-se fazer seu registro em órgão competente. Assim, nesse item, definir-se-á o conceito de propriedade intelectual, abordando, inclusive, seus aspectos jurídicos.

Ao final deste capítulo, será estudada a definição do conceito de licenciamento, seus tipos serão mostrados nos cenários mundial e brasileiro. Dessa forma, ressaltam-se os seguintes tópicos na apresentação: os benefícios e riscos para as partes envolvidas, tipos de licenciamento; e, o licenciamento no mundo e no Brasil.

Capítulo 3. O Licenciamento de Brinquedos no Brasil: Situação Atual e Perspectivas.

O início deste capítulo trata do aspecto histórico do brinquedo, desde os primórdios da humanidade até os dias atuais. Segue, posicionando o leitor sobre a atual situação do mercado brasileiro de brinquedos, acrescida de dados estatísticos, o contexto legal e a política de importações. Esta fase da dissertação também representa a temática em estudo de forma empírica, utilizando a compilação de dados obtidos em pesquisa de campo, que teve como base o questionário, reproduzido no Anexo 2. O tratamento do resultado da pesquisa de campo teve como base cálculos estatísticos, cuja exposição está detalhada em tabelas e gráficos, com a devida avaliação textual sobre cada um destes, indicando o comportamento das empresas brasileiras de brinquedos frente aos negócios envolvendo o licenciamento de produtos.

Capítulo 4. Análise de Investimento:

Neste capítulo, serão mostradas as diversas metodologias utilizadas no planejamento de investimento, ressaltadas através dos seguintes tópicos: o Valor Presente Líquido; a Taxa Interna de Retorno; o Tempo de Recuperação de Investimento; o Índice Benefício / Custo; e a Análise de Investimento em Condições de Risco e Incerteza.

Capítulo 5. Análise de Investimentos no Licenciamento de Brinquedos: Aplicações Práticas e Análise de Resultados.

Este capítulo mostrará um estudo de caso, de forma a consolidar os conceitos apresentados na fase do referencial teórico, sempre enfatizando a importância da análise de investimento nos contratos de licenciamento no setor de manufatura de brinquedos.

Capítulo 6. Conclusões e Recomendações

Nesta última etapa, serão apresentadas as conclusões finais deste estudo e feitas as recomendações para futuros trabalhos.

E, finalmente, seguem-se às referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO E LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS

“Nada existe de permanente, a não ser a mudança”.
Heráclito de Éfeso, 540-480 a.C.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

A palavra globalização se difundiu na década de 1990 por todo o mundo, tendo em si uma conotação geralmente positiva, embora haja discordância, tanto no meio acadêmico como na opinião pública, transformando-se em palavra-síntese que se propõe a designar, diagnosticar e explicar, ao mesmo tempo, todas as transformações vividas pelo sistema econômico capitalista e pela ordem política internacional, desde a década de 80, segundo Fiori (2001).

As idéias associadas, vulgarmente, à palavra globalização são de que ela é um produto natural das forças de mercado e de uma revolução tecnológica, provocando o aumento e intensidade da competição empresarial em escala global.

Kanitz (2003, p. 24) comenta sua própria experiência sobre o tema:

“Em 1973 levei seis meses para fazer a pesquisa bibliográfica inicial da minha tese de doutorado. Hoje eu faria a mesma pesquisa em doze horas, na Internet. Na época, os livros que encomendei demoraram quatro meses para chegar do exterior. Hoje chegam em uma semana”.

Fiori (2001) afirma que esta revolução tecnológica e a globalização deram origem à “nova economia”, referindo-se às empresas que se relacionam diretamente com a Internet. No entanto, este conceito não pode ser corretamente entendido sem levar em conta todo o processo produtivo ligado à informática e à infraestrutura de telecomunicações.

Com os mercados impiedosos, o ritmo da mudança é tão rápido que a capacidade de mudar agora se tornou uma vantagem competitiva, afirma Richard Love, da Hewlet-Packard *apud* Kotler (1999). A mudança está cada vez mais presente no cotidiano, ocorrendo com velocidade, penetrando em todas as áreas da economia, obrigando as empresas a absorver rápido as tendências e as novidades que chegam ao mercado, atingindo consumidores, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Segundo Thornton & Tuma (1995), no final da década de 90, o advento da Internet e do *e-business* criou-se um paradigma que está se expandindo, não apenas entre departamentos de uma empresa, como também entre as mesmas e até mesmo entre elas em diferentes países.

Nos dias de hoje, as organizações estão buscando oportunidades para redefinir o processo de projeto de produtos, com o objetivo de ligar todos os interessados em tempo real, formando uma rede de fornecimento.

Para Webster & Sudgen (2003), atualmente, as empresas são cada vez mais obrigadas a reagir e a enfrentar pressões de diversas origens. Isto inclui a globalização da atividade econômica, acréscimo de inovações, rápidas mudanças tecnológicas e o aumento de pressão provocada pelos consumidores.

Kotler (1999) afirma que os produtos se tornam obsoletos com demasiada rapidez, obrigando que o desenvolvimento de investimentos nas empresas se dê de forma crescente, a fim de que estas possam se manter atualizadas.

De acordo com Barbieri (1990, p. 132):

“... a auto-suficiência tecnológica por parte de uma empresa, caso fosse possível, certamente seria antieconômica. A aquisição de tecnologia externa pode eliminar etapas do processo inovativo e evitar a perda de tempo e de recursos para gerar e organizar conhecimentos que já estariam disponíveis. Por isso, mesmo as empresas que são grandes produtoras e vendedoras de tecnologia continuam comprando parte dos componentes tecnológicos de que necessitam”.

Portanto, uma forma de ater-se ao moderno desafio empresarial pode estar vinculada à otimização e à exploração de uma propriedade intelectual. Esta meta parece inatingível para organizações que não estão atentas ao seu acervo. Os ativos intangíveis podem representar sucesso para muitas empresas, já que marcas registradas mantêm a participação no mercado e tecnologias patenteadas garantem boas margens de lucro, pois agregam valor aos produtos.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A economia de iniciativa privada oferece recompensas para novos produtos, novos processos produtivos ou novos sistemas organizacionais. Auferirá lucros quem primeiro oferecer custos mais baixos ou produtos novos que despertem a atenção do consumidor. O empreendedor será aquele que através de contínuas inovações, gerar o crescimento e as mudanças características da sociedade capitalista.

O papel que a ciência e a tecnologia passaram a desempenhar como forças produtivas centrais neste novo ambiente econômico, é o que se tornou conhecido como a “revolução do conhecimento” ou a “revolução da informação”, pois neste despertar do Século XXI, as principais atividades de geração de emprego e renda derivam dos avanços em informática, telecomunicações e tecnologias afins.

Produzida e conduzida de forma significativa pelas multinacionais, os países-sede dessas corporações tendem a se concentrar em desenvolver projetos, marcas e estratégias comerciais. Já, aos países periféricos, na ausência de uma sólida política em P&D, correm o risco de ficarem limitados ao emprego de trabalho terceirizado, através de franquias e flexibilização dos empregos formais, por exemplo.

Em resumo, aos países centrais cabe concentrarem-se em atividades de pesquisa, projeto, *design*, e teste de novos produtos e serviços e partes estratégicas do processo produtivo. Enquanto aos países periféricos resta as tarefas de menor valor, como a montagem ou confecção final dos produtos e a sua comercialização.

As multinacionais geram, em seus países de origem, efeitos multiplicadores econômicos, sociais e culturais, recebendo em troca, do mundo periférico, em forma de *royalties*, pagamento por assistência técnica e remessas de lucros, que vão ajudar a sustentar em seus países, os empregos de qualidade, lazer e entretenimento, que torna mais aprazível a vida dos seus cidadãos.

A tecnologia pode ser negociada, vendida, licenciada, logo se conclui que gera renda. O licenciamento de conhecimento não o aliena do seu fornecedor, que continua de posse deste, podendo negociá-lo a outrem. Por isso o conhecimento é um bem de rendimento crescente, ao contrário de safras agrícolas e minérios, o que permite a empresas que o geram amealhar renda e acumular riquezas.

Antunes (2000, p. 18) revela, na sua ótica, como os atuais avanços interferem na sociedade:

“Esse período de gradativas mudanças na economia mundial ... vem sendo apontado ... como um período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois, aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital e trabalho - junta-se o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento”.

Essa idéia vai ao encontro do pensamento de Druker (1999) quando este afirma ser o conhecimento um recurso essencial. Através dele podemos obter os outros recursos, mas sem o recurso do conhecimento a gerência não pode desempenhar seu papel de modo eficaz.

Ao mesmo tempo em que uma empresa investe em P&D, simultaneamente compra tecnologia de outra empresa. Com a movimentação rápida das tendências do mercado, não é possível para uma única organização deter todo o conhecimento necessário a fim de fabricar

um produto de sucesso. Daí a necessidade de se desenvolver, em uma empresa, a gestão estratégica do conhecimento, tanto internamente como externamente.

A gestão estratégica do conhecimento é definida por Fleury & Oliveira Junior (2001, p. 19) como:

“... a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. Isso implica que estamos apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da gestão do conhecimento é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior. A gestão do conhecimento deve servir como uma linha-mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que se pretendem manter competitivas na economia do conhecimento.”

Nonaka & Takeushi (1997) explicam que as empresas japonesas criam conhecimento não apenas como um recurso adicional, ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim como único recurso significativo atualmente. O fato do conhecimento ter se tornado o principal recurso, muito mais do que apenas um simples recurso adicional, é que o torna singular na nova sociedade.

Degnan (2002) credita a Joseph Schumpeter o fato deste chamar a atenção do mundo para a importância do conhecimento e da inovação para o desenvolvimento da economia mundial. A inovação como elemento motriz da evolução da economia, seja ela em forma de introdução de novos bens e técnicas de produção, ou mesmo através do surgimento de novos mercados, fontes de oferta e matérias-primas ou composições industriais.

Esta visão schumpeteriana, segundo Sicsú & Lima (2000), advém do processo de mudanças tecnológicas que revoluciona a estrutura econômica de forma endógena, criando elementos novos e destruindo o antigo - é o processo da “destruição criativa”, essencial por possibilitar a ocorrência de movimentos que alterem o estado de equilíbrio. Neste contexto, a introdução de uma inovação, desde que seja absorvida pelo mercado, implica num novo dinamismo para a economia.

Para Toffler & Toffler (2001), a principal inovação reside no fato de que o conhecimento passou a ser, não um meio adicional de produção de riquezas, mas, sim, o meio dominante. Na medida em que ele se faz presente, é possível reduzir a participação de todos os outros meios no processo produtivo.

Conforme visto no item 2.1, a auto-suficiência tecnológica não é a única saída econômica. Compartilhar conhecimento com outras empresas, comprando-o e vendendo-o,

tornou-se, nos últimos anos, um negócio lucrativo. Mas, como mensurar o conhecimento? Como valorá-lo e qual a sua importância dentro de uma organização?

2.3 Ativo Intangível

“O essencial é invisível aos nossos olhos”.

Antoine de Saint-Exupéry

O conhecimento é um ativo intangível, por exemplo: uma tecnologia específica, uma marca, como também a capacidade, a *expertise* e a lealdade de uma determinada equipe técnica, dentre outros. Mas, quanto vale tudo isso?

Em 1999, o conhecimento foi o principal item de exportação dos Estados Unidos – o país recebeu US\$ 37 bilhões em *royalties* e licenças, em comparação com US\$ 29 bilhões provenientes da venda de aviões no exterior, conforme constata Stewart (2002).

Diariamente, empresas são compradas e vendidas por valores absolutamente distintos daqueles existentes no seu patrimônio líquido. Ações de empresas, em toda parte do mundo, são negociadas nas Bolsas de Mercados por valores distantes daqueles existentes nas demonstrações contábeis. Ações de empresas que nem sequer existem fisicamente, também conhecidas como empresas virtuais, podem estar muito valorizadas. Atualmente, o uso de informações contábeis tem sido insuficiente para determinar e respaldar a avaliação das empresas.

Os exemplos listados abaixo, apontados por Souza (1999), mostram alguns casos em que o valor da empresa negociada ultrapassou o seu valor contábil:

- a Kraft foi incorporada pela Philip Morris por US\$ 10 bilhões. A contabilidade registrava o valor de US\$ 1 bilhão;
- a UNILEVER comprou a KIBON por US\$ 930 milhões. A contabilidade registrava menos de 30% deste valor;
- a Yahoo fatura US\$ 500 milhões por ano e lucrou US\$ 16 milhões em nove meses de 1999. Vale no mercado US\$ 100 bilhões. A previsão de retorno do investimento na empresa é de 360 anos;
- a Amazon.com tem uma dívida de US\$ 2.2 bilhões, quase o dobro de seu faturamento anual, teve um prejuízo de US\$ 125 milhões nos primeiros nove meses de 1999 e não distribuiu dividendos. Na mesma data, tinha um valor de mercado de US\$ 33 bilhões.

Na medida em que nos transformamos em uma sociedade onde, cada vez mais, a informação se intensifica, o patrimônio contábil dos acionistas está se distanciando cada vez mais da maneira pela qual o mercado avalia uma empresa. Esta afirmação fica evidente quando se depara, por exemplo, com as empresas da “nova economia”, nas quais na composição de seus valores estão presentes as marcas, o licenciamento de programas, a reputação, a carteira de clientes e *softwares*. São milhões de dólares associados a itens não físicos, concluindo-se que: cada vez mais o mundo dos negócios se torna intangível, conforme indica Northwestern (1999).

A forte competição no mercado e a expectativa potencial de lucros futuros acima do esperado respaldam a avaliação dos intangíveis. Com o crescimento do setor de serviços nos últimos 20 anos, os ativos tangíveis tradicionais como prédios, equipamentos, estoques, deixaram de ser a parte mais relevante das empresas, dando lugar aos ativos intangíveis, como as marcas, por exemplo. Hoje estes representam a maior fatia do valor patrimonial em empresas, como: a IBM (89%), a Coca-Cola (95%) e a American Express (81%), explica Alves (2001).

Ativos intangíveis, segundo Hendriksen (1999) são bens incorpóreos, mais reconhecidos como direitos e serviços, que podem gerar benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por dada entidade em consequência de transações ou eventos passados. Outrossim, pode-se afirmar que um ativo intangível é um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios futuros que sua posse confere ao proprietário. A qualquer momento em que um recurso intangível preencha esses critérios, deve ser reconhecido como ativo, assim como seria feito com um recurso tangível.

Sveiby (1998, p. 21) resume que:

“A parte invisível do balanço patrimonial consiste em três grupos de ativos intangíveis: competência do funcionário, ou a capacidade dos empregados de agir em diversas situações; estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; estruturas externas, relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização”.

Uma das maneiras de proteger o capital intangível é registrar a propriedade industrial, ou seja, efetuar um registro formal e legal de propriedade de patentes, de desenhos industriais e de marcas utilizadas na indústria, no comércio, na agricultura. Essa concessão de um direito legal é obtida no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), segundo a orientação de Alves (2001).

Um outro conceito a ser considerado seria o *goodwill*, atualmente relacionado ao conhecimento aplicado ao trabalho para agregar valor. Uma breve abordagem neste item se justifica pelo uso do termo no Anexo 5, onde ele aparece com alguma frequência. Diesendruck (2003) explica que no caso de contratos de licenciamento, seu significado está ligado a um valor abstrato, definido e avaliado pelo licenciante, associado a uma propriedade (intelectual) e a seu prestígio. A definição do *goodwill*, sua natureza, sua característica de inseparabilidade do negócio e seu tratamento contábil, estão entre os objetos de estudo mais difíceis e controvertidos da Teoria da Contabilidade, consoante Schmidt & Santos (2002). Inicialmente ligado à terra, ao comércio e à indústria, o conceito de *goodwill* acompanhou os avanços da humanidade na área econômica.

O surgimento do *goodwill* está vinculado a fatores intangíveis nas empresas, tais como: o relacionamento e a fidelidade dos clientes, fornecedores e empregados, meio ambiente favorável, localização estratégica, reputação, prestígio, tradição, acesso ao crédito, capacidade de inovação, tecnologia de ponta e administração superior, dentre outros elementos que possuem valor econômico. Estes ativos são de difícil mensuração e são subjetivos, por isso deixam de ter registros contábeis, mas são fatores que destacam e diferenciam uma organização no mercado e podem ser determinantes para que ela seja lucrativa.

2.4 PROPRIEDADE INTELECTUAL

Segundo a Convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), propriedade intelectual é a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas; às interpretações dos artistas cantores e dos artistas instrumentistas, no âmbito fonográfico e de radiodifusão; às invenções em todos os domínios da atividade humana; às descobertas científicas; aos desenhos e modelos industriais; às marcas industriais, comerciais e de serviço; às firmas comerciais e denominações comerciais; e à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico (MDIC, 2003).

Sob a ótica jurídica, propriedade intelectual é o ramo do direito que tem por finalidade primordial, tutelar o esforço que é despendido pelo ser humano, voltado à realização de obras literárias, artísticas e científicas.

A propriedade intelectual atingiu sua atual conotação após uma série de evoluções em seus conceitos. Atualmente, permite-se a recompensa como fruto de um trabalho, o que constitui a base do direito moderno.

Dois fatores têm atribuído maior valor à propriedade intelectual: o primeiro é sua visibilidade política, devido à grande importância econômica para os países; o segundo - consoante abordagem efetuada no item anterior, são os ativos intangíveis que superaram a tradicional estimativa concedida aos tangíveis.

A propriedade intelectual abrange dois ramos principais: a propriedade industrial e os direitos autorais, estes por sua vez possuem as suas subdivisões, de acordo com a Figura 2.1 da página 15.

O direito autoral é habitualmente descrito como obras literárias e artísticas, ou seja, criações originais nos domínios da literatura e das artes. No entanto, os setores abrangidos por esses direitos são mais variados, incluindo os meios de comunicação impressos, as artes plásticas, a música, os registros sonoros, o cinema, a televisão, os programas de informática, as bases de dados e outros tipos de obras multimídia. Sujeita a impactos constantes pela inovação, a denominada sociedade da informação está em constante ligação com novos produtos e serviços protegidos pelos chamados direitos de autor (produtos *off line*, como a fita VHS, o CD de áudio, o CD-ROM e o CD-I, o DVD e o DVD-ROM, e os serviços *on line*).

A propriedade industrial trata, principalmente, da proteção das invenções, marcas e desenhos industriais, assim como da repressão à concorrência desleal. Os três aspectos mencionados em primeiro lugar têm certas características em comum, na medida em que a proteção lhes é assegurada sob a forma de direitos exclusivos de exploração. A repressão à concorrência desleal não diz respeito aos direitos exclusivos, dirigindo-se antes contra atos de concorrência contrários às práticas honestas em aspectos industriais ou comerciais, por exemplo, relativamente a informações não divulgadas, os segredos comerciais. A propriedade industrial trata igualmente da proteção das indicações geográficas.

Portanto, atualmente, é de suma importância proteger a propriedade industrial pelo seu alto valor econômico. A instituição responsável por isso é o INPI, que é uma Autarquia Federal, criada em 1970, vinculada ao MDIC. Sua finalidade principal, segundo a Lei 9.279/96 (Lei da Propriedade Industrial), é executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista sua função social, econômica, jurídica e técnica. É também sua atribuição pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial. Criado em substituição ao antigo Departamento Nacional de Propriedade Industrial, o INPI agregou às tarefas tradicionais de concessão de marcas e patentes, a responsabilidade pela averbação dos contratos de transferência de tecnologia e, posteriormente, pelo registro de programas de computador, contratos de franquia empresarial,

registro de desenho industrial e de indicações geográficas. O INPI disponibiliza, atualmente, informações tecnológicas de seu acervo com mais de 20 milhões de documentos de patentes a empresas e órgãos do governo, através de programas específicos, sendo, atualmente, o quarto maior depositante de marcas do mundo, com mais de quatrocentas mil registradas e mais de novecentos e vinte mil processos cadastrados. Possuindo um acervo de mais de vinte e quatro milhões de documentos de patentes armazenados em seu banco de dados (MDIC, 2003).

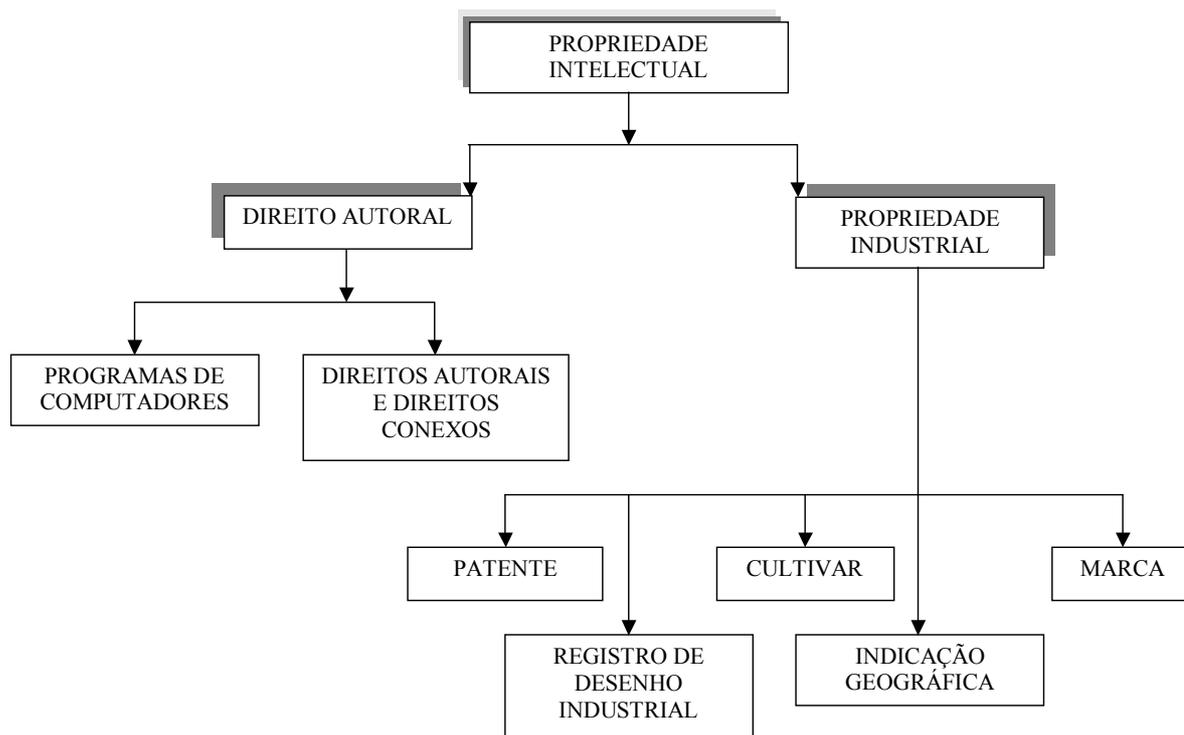


Figura 2.1 - As Modalidades de Propriedade Intelectual.

Fonte: Elaboração própria

A propriedade intelectual é um tema de crescente importância para a economia brasileira, sendo um canal de inserção na comunidade internacional, e o seu registro no INPI a torna num poderoso instrumento na política industrial e tecnológica.

Aprofundando os tópicos ressaltados na Figura 2.1, o Anexo 3 apresenta as definições de Direitos de Propriedade Intelectual e o Anexo 4, a Legislação de Propriedade Intelectual.

2.5 Licenciamento

A licença é viabilizada através de um contrato que autoriza o uso ou a exploração do objeto licenciado para determinado fim e período de tempo, em delimitado espaço geográfico, com todos os outros direitos mantidos pelo proprietário, segundo Apke (2000). Trata-se de um eficiente mecanismo utilizado pelo mercado com o objetivo de se converter em caixa o estoque de inovações, tecnologias, patentes, marcas e outros tipos que iremos abordar em seguida.

Poucas empresas têm estrutura e pessoal qualificado para comercializar suas propriedades intelectuais dentro de seus próprios países, quiçá fora, em mercados distantes e diversos. Para tanto é necessário o domínio do idioma e dos costumes, bem como, as modificações exigidas pela legislação local. A solução advém da contratação de um agente de licenciamento idôneo e identificado com o mercado que se deseja explorar.

2.5.1 Benefícios e Riscos

Malgrado as vantagens que possam proporcionar a ambas as partes, licenciante e licenciado, faz-se necessário o conhecimento dos benefícios e riscos potenciais que envolvem um contrato de licenciamento:

- Benefícios para o licenciante:

O principal benefício para o licenciante é o recebimento de *royalties*, entretanto, não é o único. A extensão da linha de produtos em áreas onde não se tem *expertise*, fábricas e canais de distribuição; a expansão e o fortalecimento da marca em diversos mercados; e a experimentação de uma nova linha de produtos através do licenciado, com baixo risco, são exemplos de benefícios que podem ser auferidos pelo licenciante.

- Benefícios para o licenciado:

Na visão de Atuaheme-Gima & Patterson (1992), um significativo benefício para o licenciado é o imediato reconhecimento da marca do produto pelo consumidor, evitando assim, investimento em tempo e em divulgação, reforçando a imagem da empresa como fabricante de produtos bem conceituados. A sinergia na venda, pela

marca ser utilizada em outros segmentos de mercado e mercados afins; e, o uso, muitas vezes, do mesmo canal de distribuição.

- Riscos para o licenciante:

Os risco financeiro é baixo, segundo Raugust (2000), devido boa parte da receita em *royalty* se dar na forma de garantia mínima, pago adiantado no início do contrato. Contudo, há despesas significativas em *marketing*, em face da necessidade de divulgação e suporte aos varejistas.

Deve-se ter cuidado na seleção de licenciados; parâmetros de qualidade na aprovação dos produtos e dos canais de distribuição.

Há, também, o perigo de saturação por superexposição da propriedade devido ao excesso de empresas licenciadas, causando um desgaste prematuro e conseqüente redução no tempo de exploração da mesma.

Sem um efetivo controle por parte do licenciante, a propriedade corre riscos do seu valor declinar no mercado.

- Riscos para o licenciado:

Raugust (2000) alerta que o maior risco para o licenciado reside na parte financeira do projeto. Caso não haja um rigoroso critério de avaliação do investimento, a empresa, após um elevado desembolso inicial, devido à garantia mínima exigida pelo licenciante, pode não recuperar integralmente o capital. Outras despesas são necessárias ao desenvolvimento e à comercialização do produto, aumentando este risco.

Caso o nível das vendas não alcance as expectativas feitas no planejamento, as conseqüências serão danosas ao empreendimento e ao licenciante.

A colocação do produto no mercado deve acontecer de forma simultânea às ações de merchandising, veiculação de propaganda e outros eventos necessários a alavancagem das vendas. Caso contrário, haverá possibilidade de ocorrer riscos que podem comprometer o projeto.

2.5.2 Tipos de Licenciamento

Existem três tipos diferentes de licenciamento: o de marcas, o de patentes e o de direitos autorais, conhecido internacionalmente por *copyright* (MDIC, 2003).

Porém esta subdivisão não é muito clara, porque, apesar das marcas, patentes e direitos autorais terem muito em comum, os objetivos e a execução de cada um desses tipos de licenciamento têm diferenças substanciais, tanto do ponto de vista comercial, quanto jurídico.

O licenciamento de marca envolve nome, logotipos ou marcas da empresa, instituição ou serviço. Este tipo de licenciamento, quando associado a *know-how* operacional, é conhecido como franquia. Do ponto de vista jurídico, além de outras providências e implicações, as marcas devem ser registradas em órgão especializados do governo, em classes e categorias específicas. Em alguns países, as propriedades intelectuais só podem ser registradas quando os produtos em que se aplicam são efetivamente produzidos e comercializados no mercado. Por exemplo, nos Estados Unidos, esse requisito mudou recentemente e agora as marcas podem ser registradas com a simples intenção de uso. Já no Brasil, conforme mencionado no item 2.4, a marca deve ser registrada no INPI, órgão vinculado ao MDIC.

O licenciamento de patentes, em sua essência, é muito similar ao de marcas. A diferença conceitual se refere à finalidade da patente, que é a de proteger a criação e/ou invenção, a sua exploração comercial e industrial de reprodução do produto ou serviço inédito. No aspecto jurídico, os trâmites exigem, entre outros, descrições precisas de ordem técnica.

E, finalmente, o licenciamento de ordem autoral, que protege a criação literária ou científica, o que é inédito, criativo e original, está voltado para a obra de arte, o livro, a fotografia e, atualmente, é de crescente sua importância para o *software* de informática.

Diesendruck (2000) observa que da invenção de Gutenberg aos estúdios de cinema, gravadoras de discos e produtores de *software* para informática, prejudicados pela contrafação de produtos, a legislação e a utilização prática do direito do autor passaram por inúmeras metamorfoses. A imprensa, o rádio, a televisão, o cinema, a informática, e alguns outros meios de comunicação passaram por processos de desenvolvimento pouco previsíveis, sendo de ordem tecnológica, jurídica e, sobretudo e naturalmente, de ordem econômica.

O *marketing* tornou-se o catalisador dos componentes, até então isolados de pesquisa, de industrialização, de comercialização e de sucesso da marca, do invento e da obra criativa. Em decorrência aparece o licenciamento, que passa a intermediar as relações entre o criador e o produtor, conclui Diesendruk (2000). Proliferaram, assim, inúmeros tipos de licenciamento,

que com maior ou menor sucesso se consolidaram. No futuro, alguns vão desaparecer ou se desenvolver mais, dependendo do nível tecnológico, econômico, educacional e cultural de cada sociedade.

Algumas das principais áreas que utilizam o licenciamento estão exemplificadas a seguir:

a) Moda

A maioria dos grandes desenhistas e/ou estilistas internacionais de moda usa contratos de licenciamento para se proteger e se remunerar por sua criatividade e autoria. Com a expansão dos negócios, a globalização e a fragilidade de controle e proteção, surgiu o conceito de franquia, com legislação e comercialização de maior alcance. O processo de licenciamento e a transferência de *know-how*, através do franqueamento, permitiram estender suas linhas de produto muito além de suas origens. Perfumes, papelaria, acessórios de vestuário, malas e tantos outros se beneficiaram do valor agregado dos famosos nomes da moda, em seu país de origem e no exterior.

b) Marcas Corporativas

As grandes empresas decidem licenciar suas marcas para proteger sua imagem corporativa independente de qualquer pretensão lucrativa. A estimativa de que 470 milhões de pessoas ao redor do mundo, diariamente, sentem prazer em beber uma Coca-Cola, confere a importância da marca, pois esse prazer, por extensão poderá ser associado aos produtos vinculados à marca. Alguns estudos revelam que os produtos com a esta marca geram vendas no varejo acima de US\$ 1 bilhão anuais, incluindo aqui as lojas que vendem exclusivamente produtos sob licença da Coca-Cola. São muitos os produtos licenciados, pode-se citar como exemplo camisetas, bonés, chaveiros e canetas, por serem mais comuns.

c) Esportes

Esta tem sido a área de licenciamento de maior crescimento nos últimos anos. Na Europa, no Japão e, ainda timidamente, na América Latina, a televisão com sofisticação técnica (câmeras montadas no capacete dos pilotos da Fórmula-1, por exemplo) e satélites, atravessando o espaço, penetra com criatividade na residência dos fãs dos mais variados esportes praticados no mundo todo. Assim, com transmissões ao vivo ou não, todas as logomarcas se tornam propriedades conhecidas, populares e licenciáveis.

d) Personalidades

Artistas de cinema, músicos, esportistas e todos os que conquistaram a atenção dos meios de comunicação, também definidos como celebridades, são objeto de vultosos contratos de licenciamento. Na maioria dos casos, os valores desses contratos ultrapassam em muito os valores de suas atividades principais. São divulgados os extraordinários rendimentos com publicidade das grandes figuras do esporte com Michael Jordan, Peter Sampras, Ronaldinho, e muitos outros.

d) Personagens

Os diversos tipos de produtos utilizam o licenciamento de personagens. O mercado destinado ao público infantil, que cresceu significativamente nas últimas décadas, é o maior responsável pela demanda nesta área. Há muitos brinquedos em plástico e em pelúcia, como os bonecos e bonecas dos personagens, há ainda jogos, quebra-cabeças e material escolar, por exemplo.

e) Universidades

Neste início de século, o grande fator diferencial de sucesso e bem-estar das nações gira em torno do seu compromisso com a educação. Os Estados Unidos se empenharam na organização de um excelente sistema universitário, procurando sempre motivar a juventude para cursar estudos superiores. O resultado disso é que hoje, centenas de milhares de ex-alunos dessas universidades conservam lembranças profissionais, românticas ou de simples nostalgia dos tempos acadêmicos. São raras as grandes e mais conhecidas universidades que deixaram de criar um departamento de licenciamento do seu nome para uma gama de produtos de confecção, acessórios e papelaria, para venda em seu campus ou no varejo. A venda desses produtos acaba gerando receita considerável, além de proporcionar um interessante reforço de imagem.

2.5.3 Licenciamento no Mundo e no Brasil

A atividade de licenciamento iniciou-se no princípio do século XIX, quando se teve as primeiras notícias de utilização de marcas e/ou imagens tais como: Palmer Cox's Brownies e jogos da fabricante Horsman.

Em 1903, foi lançado o Peter Rabbit, baseado no livro da escritora Beatrix Porter. A partir daí, muitos outros produtos assinados por grandes marcas tais como Ford e Pepsi,

também foram lançados. Em 1910, algumas celebridades viraram bonecos, dentre elas estava o de Charlie Chaplin, segundo Raugust (2000).

Em 1928, ocorreu o primeiro licenciamento da Walt Disney, que desde então é a líder absoluta deste mercado. Neste primeiro momento, a licença foi concedida para cadernos escolares baseados no personagem animado Mickey Mouse.

A década de 30 foi à consolidação deste segmento de mercado, havendo licenciamentos envolvendo personagens como: Betty Boop, Popeye, Batman, entre outros.

Nos anos 1950, foi a vez dos estilistas de moda, que entraram firme na adoção do licenciamento das suas marcas para diversos produtores, dentre eles destacam-se: Pierre Cardin, Givenchy e Valentino.

Os anos 1960 caracterizaram-se pelo impacto na ligação entre a televisão e os produtos licenciados, como por exemplo, Os Flintstones.

A partir da década de 70, o mercado de licenciamento se profissionalizou, abrindo espaços para especialização de indivíduos nesta carreira. (LCIN, 2003).

Este mercado foi então se desenvolvendo e crescendo muito, atualmente pode-se licenciar qualquer coisa. Este é um dos mercados mais promissores. No Brasil, por exemplo, a maior emissora de televisão, a TV Globo, possui uma empresa ligada ao complexo, a Globo Marcas, que exclusivamente trata do licenciamento das imagens de seus programas, oferecendo seus produtos em um *site* na Internet.

Para se ter uma idéia de caso de sucesso, no comentário de Graieb (2004, p. 82):

“Personagens surgidos num segmento quase sempre migram para outros. Depois vem o licenciamento ... os Pokemons (corruptela de pocket monsters) nasceram num vídeo-game e foram parar na TV, no cinema, em roupas e bonequinhos. Desde seu surgimento em 1996, a marca gerou negócios globais de cerca de 30 bilhões de dólares.”

O Brasil é o sexto país com o maior movimento de faturamento em licenciamento, importante, ressalte-se, que em apenas 35 anos de atividades, sendo superado, apenas, pelos Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá e México. O mercado brasileiro de licenciamento movimenta US\$ 2 bilhões por ano, segundo Fontoura (1997), e está em ascensão. Existem produtos licenciados desde cosméticos até imagens via satélite do Instituto de Pesquisas Espaciais.

Como nas economias mais desenvolvidas, o Brasil também vem expandindo este mercado, no qual todas as modalidades de licenciamento vêm sendo trabalhadas: personagens, celebridades, imagens, marcas, artes e sons.

Os novos setores que continuaram crescendo, no ano de 2002, foram calçados, cosméticos, higiene pessoal e perfumaria, artigos de papelaria e escolar. Existem atualmente 56 agências de licenciamento, das quais 15, efetivamente são responsáveis pelo volume fechado. Direta ou indiretamente, 950 empresas participam do licenciamento dos mais significativos setores: papelaria, material escolar, alimentício, brinquedos, puericultura, têxtil, editorial, joalheiro e artigos de festa (LCIN, 2003).

Além do licenciamento tradicional, as licenças do terceiro setor, marcas corporativas, marcas esportivas temáticas e artes têm apresentado um crescimento significativo nos últimos anos.

Alguns dados deste mercado são muito significativos, há o exemplo da Editora Abril que partiu para se tornar um grande grupo após o uso do licenciamento, neste caso o produto foi o personagem Pato Donald editado em revista em quadrinhos. O Brasil é o quinto maior consumidor da Disney no mundo e tem um mercado formado por crianças na faixa de 4 a 14 anos.

As grandes marcas internacionais de moda, também chamadas de grifes, estão instaladas no Brasil, tal como o Empório Armani. A sua loja, em São Paulo, situa-se entre as três maiores da rede, menor apenas que a sede em Milão e a filial em Nova Iorque.

No entanto, o público alvo tradicional do licenciamento é o infantil, pois este é o responsável por um consumo anual de 48 bilhões de dólares, correspondente a 6% de participação no mercado nacional. O setor de brinquedos é considerado um dos mais demandantes por licenças, seguido pelo setor alimentício.

Os bancos de imagens (fotos e ilustrações) vêm se revelando um dos maiores fornecedores do setor sem a vinculação de celebridades. Há ainda os *sites* na Internet, tendo em vista que alguns nomes de domínio, pelo destaque obtido junto aos usuários, também se tornaram objeto de licenciamento. Segundo o Departamento de Comércio dos Estados Unidos, o Brasil movimentará US\$ 2,7 bilhões, ou seja, 88% do *e-commerce* da América Latina. Importante salientar que, em 1999, o Brasil já movimentava US\$ 300 milhões nessa atividade.

Os agentes de licenciamento argumentam que um produto licenciado vende, em média, 25% a mais do que um similar não licenciado. Porém, há um grande inimigo: a pirataria. Alguns produtos licenciados são vítimas da concorrência desleal, quando cópias de baixa qualidade, sem recolhimento de impostos e *royalties* são ofertados por um preço aviltado. O setor têxtil, fonográfico e o de brinquedo estão entre os mais atingidos pela contrafação.

O excesso na oferta veio a prejudicar o mercado de licenciamento, afetando os negócios do setor. No início de segundo semestre de 2001, a própria demanda tratou de selecionar as melhores licenças e prospectar novas modalidades (LCIN, 2003).

Quanto às modalidades, há uma tendência de crescimento nas marcas conceituais. O mercado sinaliza continuar, em média, 70% concentrado em personagens clássicos, mantendo o seu comportamento tradicional. Mas há que se considerar que existe uma grande demanda por novidades e, por esta razão não se deve desprezar a força dos personagens de oportunidade. Afinal, a cada seis meses, o mercado se recicla. O sucesso dos personagens de oportunidade tem vida mais curta, dura em média dois anos.

A seguir, da Tabela 2.1 até a Tabela 2.5, ilustram alguns números importantes do mercado de licenciamento brasileiro.

No caso da Tabela 2.1, apresenta as oito maiores agências de licenciamento no Brasil, em ordem alfabética, segundo pesquisa da Andes Associados realizada de maio a julho de 2002, junto a 30 grandes empresas licenciadas. (LCIN, 2003).

Tabela 2.1 – As Maiores Agências de Licenciamento do Brasil (2002).

EXIM LICENSING / CHARACTER
GLOBO MARCAS
INTERNATIONAL TRADING CONSULTANTS
MATTEL
MAURÍCIO DE SOUZA PRODUÇÕES
REDIBRA
THE WALT DISNEY COMPANY
WARNER BROS.

Fonte: Andes Associados

Já a Tabela 2.2 mostra, em ordem alfabética, as empresas mais licenciadas do Brasil.

Tabela 2.2 – As Empresas mais Licenciadas no Brasil (2002).

ALLADIN	KIDY CALÇADOS
ARISCO	LUPO
BABY BRINK	MALHARIA BRANDILLI
BRAZIL CARDS	MALWEE

Fonte: LCIN (2003)

(continua)

Tabela 2.2 - As Empresas mais Licenciadas no Brasil (2002)(continuação).

CATIVA CONTAINER	MARISOL
DANONE	MARITEL
DAVENE	MULTIBRINK
DU PONT	NEOPAN
EDITORIA ABRIL	NESTLÉ
EDITORIA MELHORAMENTOS	OPUS COSMÉTICOS
ESTRELA	PANINI
FABER CASTELL	PORCELANAS SCHMIDT
FESTCOLOR	PULLIGAN
GRAFON'S CARDS	REGINA FESTAS
GRENDENE	SESTINI
GROW	SKALA
H. STERN	SULAMERICANA FANTASIAS
JANDAIA	SULFABRIL
JUBILEE	TILIBRA
KARSTEN	VINIBOL

Fonte: LCIN (2003)

A Tabela 2.3 mostra os percentuais médios de *royalties* ou de direitos autorais, dependendo do tipo de licenciamento realizado.

Tabela 2.3 - Percentuais Médios de Royalties.

Licença	Média	Variação
Arte	6,6%	5,0%~10,0%
Celebridades	9,0%	5,0%~12,0%
Personagens	10,0%	5,0%~12,0%
Moda	6,0%	5,0%~7,0%
Institucional	7,0%	5,0%~8,0%
Editorial	7,0%	5,0%~20,0%
Esportes	8,0%	4,0%~12,0%
Marcas corporativas	8,0%	5,0%~19,0%
Marcas temáticas	8,0%	6,0%~12,0%
Marcas terceiro setor	6,0%	5,0%~10,0%

Fonte: LCIN (2003)

A Tabela 2.4 mostra o *ranking* da natureza das propriedades no mercado.

Tabela 2.4: Ranking das Principais Licenças no Mercado (2002).

Natureza das Propriedades	Participação no mercado
Personagens	38%
Moda	17%
Celebridades	15%
Marcas esportivas	9%
Marcas conceituais	7%
Marcas corporativas	6%
Arte	5%
Marcas terceiro setor	4%

Fonte: LCIN (2003)

Dentre os muitos produtos licenciados, uma pesquisa publicada pela LCIN em 2003, traçou a preferência das crianças e adolescentes por personagens durante o ano de 2002, onde se verifica uma grande variação acordo com a natureza do segmento, conforme apresentado na Tabela 2.5.

Este fato mostra que o licenciante deve avaliar qual a melhor propriedade disponível no mercado, e que se adapte ao seu produto, antes de formalizar um contrato de licenciamento. A atenção do licenciante deve se voltar, também, para o estágio de vida em que se encontra o personagem – introdução, crescimento, maturidade ou declínio, ou ainda, se o personagem já é um clássico no mercado.

Outro fator importante é o esforço de mídia programado para o personagem. Comumente, as propriedades destinadas ao público infantil estão presentes no cinema, televisão, fitas VHS, DVD e em parques de diversão temáticos.

O próximo capítulo fará, primeiramente, uma abordagem sobre o mercado brasileiro de brinquedos e, em seguida, apresentará os resultados de uma pesquisa de campo, que mostrará o comportamento da indústria de brinquedos frente ao licenciamento de produtos.

Tabela 2.5 – Preferências do Público Infantil por Personagens (2002).

BRINQUEDOS	ALIMENTAÇÃO E BEBIDA	PAPELARIA E MATERIAL ESCOLAR	CALÇADOS	CONFECÇÃO/ MODA/CAMA E MESA	MERCADO EDITORIAL	HIGIENE PESSOAL	ARTIGOS DE FESTA	FANTASIAS
ELIANA	LINHA DISNEY	POKEMON	SANDY & JUNIOR TURMA DA MÔNICA	LINHA DISNEY	SENNINHA	TURMA DA MÔNICA	LOONEY TUNES	POWER RANGERS BATMAN
BARBIE	TURMA DA MÔNICA	SENNINHA	TURMA DA MÔNICA	SENNINHA	X-MEN	LINHA DISNEY	BATMAN	BATMAN
SUSI	XUXA	BARBIE	GARFIELD	LOONEY TUNES	TURMA DA MÔNICA	SNOOPY	SUPER HOMEM	SUPER HOMEM
MAXSTEEL	TAZ MANIA	LINHA DISNEY	SENNINHA	SNOOPY	LINHA DISNEY	GARFIELD	BARBIE	BARBIE
DRAGON BALL Z	DIGIMON	PICA-PAU	LINHA XUXA	TURMA DA MÔNICA	DRAGON BALL Z	XUXINHA	MENINAS SUPERPODEROSAS	FAMÍLIA ADAMS
SHOW DO MILHÃO	LOONEY TUNES	DRAGON BALL Z	BARBIE	ANIMANIACS	HOMEM-ARANHA		LINHA DISNEY	HOMEM ARANHA
MENINAS SUPERPODEROSAS		X-MEN	PICA-PAU	HANNA BARBERA	HARRY POTTER			
POWER RANGERS		DIGIMON	SNOOPY					
GUGU		LOONEY TUNES	ANIMANIACS					
HOMEM-ARANHA		TURMA DA MÔNICA	LOONEY TUNES					
		SANDY & JUNIOR	SUSI					
		SNOOPY	LINHA DISNEY					
		GARFIELD						
		BANANAS DE PIJAMAS						

Fonte: LCIN (2003)

CAPÍTULO 3

LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS NO BRASIL: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

3 LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS NO BRASIL: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

3.1 Mercado Brasileiro de Brinquedos

Tradicionalmente, as bonecas se tornaram um brinquedo clássico, e como tal, encontra a preferência do público infantil feminino. Sua origem é desconhecida, possivelmente os primeiros exemplares foram feitos pelo *homo sapiens* há 40 mil anos, na África e Ásia, com propósitos ritualísticos. Em túmulos egípcios foram encontrados, ao lado de restos mortais de crianças, bonecas esculpidas em pedaços de madeira com cabelo feito de cordões de argila. Algumas tinham braços e pernas articuladas e cabelos humanos. Hoje são fabricadas com recursos mecânicos que funcionam à pilha e podem conversar. Existem, também, bonecas programadas eletronicamente, que pedem a comida na hora certa e respondem à aproximação de alguém. No futuro, os produtos terão componentes que permitirão receber vários programas diferentes, que poderão estar disponíveis na Internet, permitindo maior variedade de brincadeiras (ABRINQ, 2003).

Da mesma forma que as bonecas, os demais brinquedos também tiveram sua evolução. Hoje se observa uma infinidade de tipos diferentes deles, desde os mais rústicos, escolhidos não só por este motivo, têm a preferência do público infantil. Há brinquedos tão avançados e arrojados, tecnologicamente, que surpreendem até mesmo os adultos. A indústria de brinquedos representa um dos setores mais dinâmicos em termos de inovação, uma vez que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor.

Ao lado dos brinquedos e dos jogos tradicionais, aqueles que permanecem indefinidamente em linha, é fácil identificar, nesta procura por novidades, a necessidade de atender às novas gerações de crianças, criando novos conceitos e formas de entretenimento, de forma a proporcionar momentos de lazer, uma das necessidades básicas do ser humano.

Todos os dias cerca de 40 mil crianças brasileiras aniversariam, e o brinquedo é tido como o presente preferido.

A própria história dele fornece informações valiosas sobre a origem da industrialização e o avanço das técnicas de produção e, atualmente, a própria dinâmica do mercado exige que ele seja inovador.

A indústria brasileira é relativamente nova, em comparação àquelas de países como Alemanha, França, Inglaterra e Estados Unidos. Grande parte dos itens produzidos no Brasil é resultado de intercâmbios internacionais. Existem brinquedos, tão importantes e de tão boa aceitação, que além de serem produzidos em larga escala em seus países de origem, atravessam fronteiras e são reproduzidos fielmente em todos os continentes - são conhecidos como produtos globais.

Assim como as brincadeiras tradicionais e as cantigas de roda, os brinquedos artesanais também são transmitidos de geração em geração, de país para país, recebendo, muitas vezes modificações que ora respeitam as características fundamentais, ora, por um processo de criatividade que é inerente ao ser humano, dão origem a outros produtos que passam, inclusive, a ser fabricados industrialmente.

Como decorrência disso, o setor se preocupa com a formação de especialistas em criação, buscando uma estreita ligação entre teoria, prática e interação com outros setores das ciências. Isto já é realidade, por exemplo, na Escola Superior de Estilismo Industrial, na cidade de Halle, Alemanha, país que, sendo precursor da indústria de brinquedos, tem buscado uma constante evolução na tecnologia e no *design*.

A indústria brasileira, no desejo de acompanhar o crescimento e as exigências do mercado por inovação e renovação constante de sua linha de produtos, já não se satisfaz apenas em buscar os brinquedos de sucesso no exterior. Mesmo porque, nem sempre as expectativas regionais e culturais se cumprem. O que significava potencial, em termos de criação, transforma-se pouco a pouco em evidência, com o surgimento de especialistas nacionais. As universidades brasileiras com suas faculdades de Arquitetura, Belas Artes, Engenharia, Educação, Desenho Industrial, estão, cada vez mais, procurando dar condições a seus alunos de desenvolver projetos com tecnologia avançada e qualidade, incluindo em seus currículos escolares disciplinas cujos conteúdos abordem o processo de criação e desenvolvimento de jogos e brinquedos.

A produção nacional de brinquedos enfrentou a concorrência dos produtos asiáticos, sobretudo os provenientes da China e Coréia, e problemas com a contrafação, logo após a abertura da economia e a valorização do real em 1994. A concorrência chinesa, via importação legal obrigou a presidência da ABRINQ a uma reunião emergencial em 1998. Em 2000, cogitou-se que as cinco maiores fabricantes criariam um *pool* sob o comando da Manufatura de Brinquedos Estrela S.A., a empresa líder, a fim de otimizar o mercado (LCIN, 2003), fato que não apresentou resultados práticos.

A indústria brasileira de brinquedos conseguiu superar suas limitações, acentuadas com a abertura comercial, como ocorreu com a maioria dos países latino-americanos na década passada, reagindo e apresentando um desempenho positivo em anos mais recentes. Depois de vários problemas enfrentados pelo setor, além das importações oficiais, o mercado brasileiro foi vítima também, do contrabando de produtos contrafeitos e ainda pela prática do subfaturamento na quantidade ou no valor, de produtos que entravam legalmente no Brasil.

Em meio às dificuldades comentadas acima, o setor conseguiu a aprovação pelo governo federal, em julho de 1996, da salvaguarda permitida pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que elevou as alíquotas de importações de 20% em 1995 para 70% em 1996, conforme dados demonstrados por Andrade (2001). Em 2001 esta alíquota declinou para 33%.

A criação da Norma Brasileira de Fabricação e Segurança de Brinquedos (NBR 11786/92), que zela pela qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no país, também fortaleceu a indústria brasileira de brinquedos ao dar ao lojista e ao consumidor as necessárias garantias de segurança do brinquedo, haja vista a obrigatoriedade de aposição do selo do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), padronizado para este fim, nas embalagens dos produtos comercializados em todo território nacional.

No ano de 2000, o setor de brinquedos era integrado por 300 empresas, que geravam 22 mil empregos diretos. Esse número de empregados cresceu numa taxa média de 19% ao ano, entre 1996 e 2000. Segundo Andrade (2001), o valor dos investimentos no ano de 2000 ficou próximo de R\$ 214 milhões, ou seja, 35% a mais que em 1999, segundo dados da ABRINQ. Esses dados atestam o desempenho favorável do setor no Brasil. O faturamento cresceu a uma taxa média de 8,6% ao ano. Analisando o período entre 1995 e 2000, pode-se verificar um crescimento total da ordem de 50%.

A Tabela 3.1 mostra os resultados das empresas do setor de brinquedos nos anos de 1996, 2001, 2002 e dá uma estimativa para o ano de 2003 (ABRINQ, 2003).

Tabela 3.1: Resultados das Empresas do Setor de Brinquedos (1996, 2001, 2002 e 2003).

	1996	2001	2002	2003 (EST.)	2003/2002
FATURAMENTO (R\$ 1 MILHÃO)	753,70	921,20	967,50	1010,00	4,4%
EMPREGOS					
- PRÓPRIOS	9.874	18.500	19.000	19.500	
- TERCEIRIZADOS	1.150	6.500	7.200	6.800	1,9%
TOTAL	11.024	25.000	26.200	26.300	
LANÇAMENTOS DE BRINQUEDOS NOVOS (QUANTIDADES)	1.200	2.500	1.500	1.500	-
SEGMENTAÇÃO DAS TENDÊNCIAS DE LANÇAMENTOS (%)					
A) DESENVOLVIMENTO AFETIVO	21,8	22,2	36,5	47,9	-
B) PRIMEIRA IDADE	30,1	16,7	14,2	16,1	-
C) MUNDO TÉCNICO	3,8	4,5	6,1	1,0	-
D) ATIVIDADES FÍSICAS	9,7	14,0	7,5	4,9	-
E) ATIVIDADES INTELECTUAIS	11,1	9,4	7,7	10,0	-
F) CRIATIVIDADE	13,5	19,4	11,4	8,7	-
G) RELAÇÕES SOCIAIS	10,0	13,8	16,6	11,4	-
QUANTIDADE DE BRINQUEDOS CRIADOS PELOS DESIGNERS DO RAMO	8.000	11.000	7.000	7.500	7,1%
FROTA BRASILEIRA DE BRINQUEDOS (VARIEDADE)	6.000	4.200	4.500	4.000	(11,1%)
NÚMERO DE FABRICANTES	325	331	331	318	(3,9%)
IMPORTAÇÃO (US\$ 1 MILHÃO)	95,20	50,20	40,20	35,00	(12,9%)
EXPORTAÇÃO (US\$ 1 MILHÃO)	8,00	24,10	25,00	30,00	20,00
BRINQUEDOS CERTIFICADOS PELO INMETRO (BILHÕES UN.)	0,6	1,3	1,5	1,7	13,3%
PREÇOS AO CONSUMIDOR (VOLUME DE BRINQUEDOS)					
- ATÉ R\$ 10,00	36,5%	33,2%	26,2%	15,4%	
- DE R\$ 11,00 A R\$ 20,00	22,4%	21,4%	29,8%	29,4%	(14,8%)
- DE R\$ 21,00 A R\$ 30,00	11,1%	16,2%	20,8%	20,6%	
- TOTAL ATÉ R\$ 30,00	70,0%	70,8%	76,8%	65,4%	
INVESTIMENTOS (R\$ 1 MILHÃO)	1º PERÍODO DA SALVAGUARDA (1996/1999) 335,00		2º PERÍODO DA SALVAGUARDA (2000/2003) 450,00		

Fonte: ABRINQ, Empresas, Secex-Alice

As Figuras 3.1, 3.2 e 3.3 ilustram a evolução da indústria de brinquedos, relacionada anteriormente. Sendo que a Figura 3.1 mostra o volume de investimentos no setor de brinquedos nos anos de 1995 até o ano de 2000, já a Figura 3.2 mostra o faturamento do setor e a Figura 3.3, o número de empregos diretos, segundo Andrade (2001).

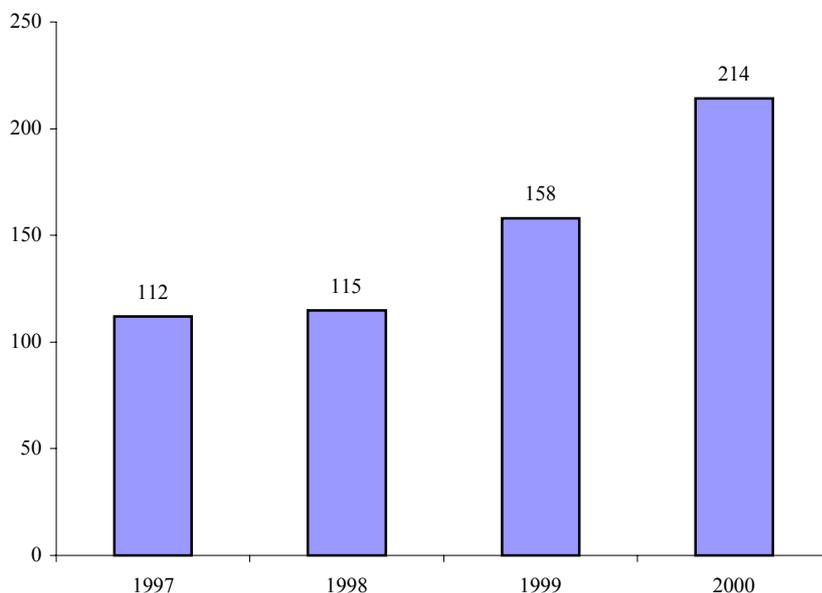


Figura 3.1: Investimento no Setor de Brinquedos (R\$ 1 Milhão).

Fonte: ABRINQ (2003)

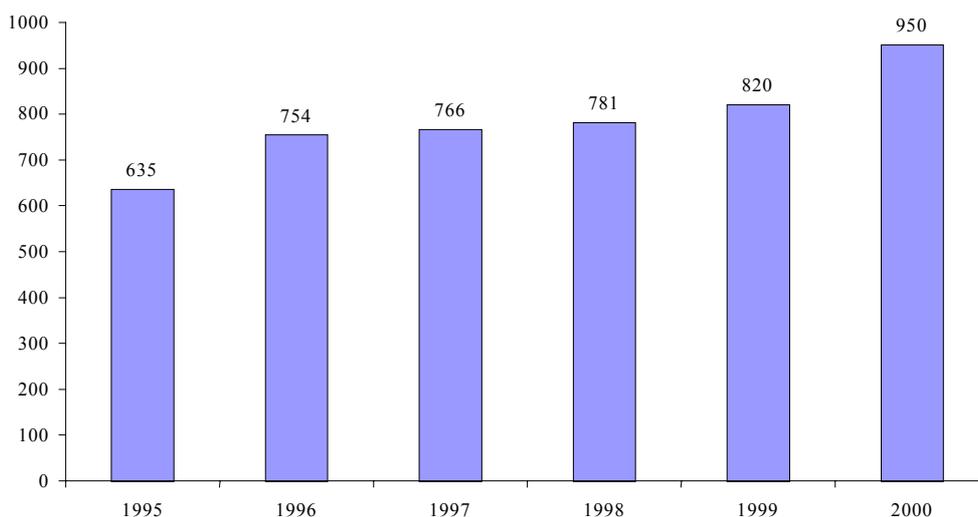


Figura 3.2: Faturamento do Setor de Brinquedos (R\$ 1 Milhão).

Fonte: ABRINQ (2003)

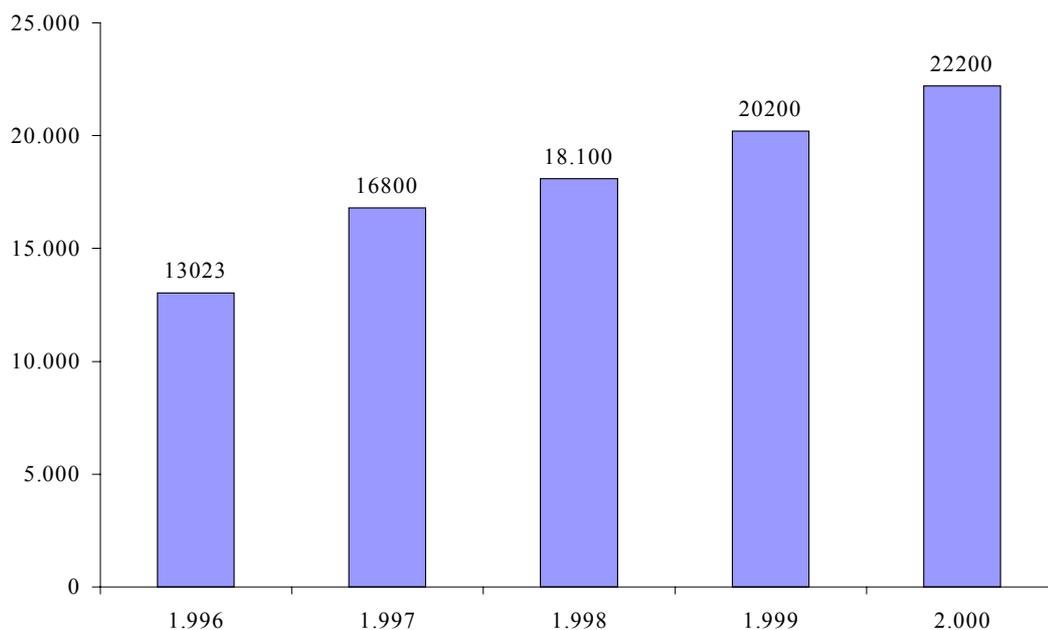


Figura 3.3: Número de Empregos Diretos nas Manufaturas de Brinquedos.

Fonte: ABRINQ (2003)

A Tabela 3.2 demonstra os resultados das principais empresas do setor de brinquedos no Brasil em 1999, segundo Andrade (2001).

Tabela 3.2: Principais Empresas do Setor de Brinquedos no Brasil em 1999.

ÍNDICES	Brinquedos Estrela	Brinquedos Bandeirantes	Grow	Tec Toy	Glasslite
Faturamento Líquido (R\$ 1 mil)	98.891	60.435	40.580	23.363	19.757
Lucro Bruto (R\$ 1 mil)	45.926	28.619	19.633	7.445	10.866
Lucro Líquido (R\$ 1 mil)	2.311	3.723	(314)	(10.871)	57
Patrimônio Líquido (R\$ 1 mil)	10.016	50.789	752	(16.251)	7.958
Nível de Endividamento (%)	95%	26%	98%	153%	79%
Margem Bruta (%)	46%	47%	48%	32%	55%
Margem Líquida (%)	2%	6%	(1%)	(47%)	0,3%
Rentabilidade Patrimonial (%)	23%	7%	(42%)	67%	1%

Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil de 2000.

A tabela 3.3 mostra o *ranking* das 68 empresas que obtiveram os maiores faturamentos líquidos no ano de 2002.

Tabela 3.3: Ranking das 68 Maiores Manufaturas Brasileiras de Brinquedos.

Ranking	Nome da Empresa	Participação Mercado (%)
1	Brinquedos Estrela	21,43
2	Bandeirante	8,45
3	Tec Toy	4,90
4	Grow	4,56
5	Cotiplás	3,50
6	Gulliver	3,22
7	Baby Brink/Acalanto	3,08
8	Xalingo	2,57
9	Magic Toys	2,07
10	Rosiplast	1,84
11	Elka Plásticos	1,70
12	Walbert	1,65
13	Plásticos Nillo	1,38
14	Glasslite	1,35
15	Maritel	1,34
16	Toyster	1,34
17	Calesita	1,07
18	Cardoso	0,96
19	Braskit	0,91
20	Plastilindo	0,90
21	Homeplay	0,88
22	Monte Líbano	0,82
23	Jesmar	0,78
24	Líder	0,76
25	Sulamericana	0,68
26	Plast-Brinq	0,62

Fonte: ABRINQ

(continua)

Tabela 3.3: Ranking das 68 Maiores Manufaturas Brasileiras de Brinquedos (continuação).

Ranking	Nome da Empresa	Participação Mercado (%)
27	Pais & Filhos	0,60
28	Rabaker	0,58
29	Núbia	0,57
30	Sideral	0,53
31	Sonata	0,52
32	Biemme	0,51
33	Irmão Dalaneze	0,49
34	Lujodira	0,45
35	Floc	0,43
36	Ifa	0,43
37	Nig Brinquedos	0,31
38	Toypower	0,31
39	Asca Toys	0,31
40	La Toy	0,31
41	GRP	0,27
42	Mundo Encantado	0,21
43	Apolo	0,19
44	Carimbrás	0,19
45	Viniplás	0,19
46	Butterfly	0,19
47	Baby Toys	0,18
48	Brinquedos Móbili	0,17
49	Kitstar	0,16
50	Freso	0,16
51	Lua de Cristal	0,14
52	Bicicleta Goni	0,13
53	Teones	0,12
54	Maralex	0,12

Fonte: ABRINQ

(continua)

Tabela 3.3: Ranking das 68 Maiores Manufaturas Brasileiras de Brinquedos (continuação).

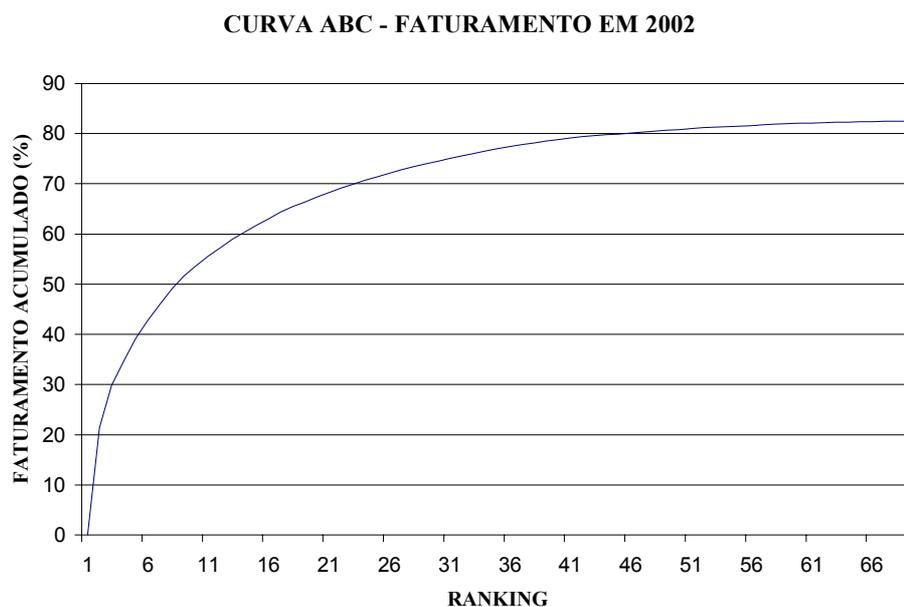
Ranking	Nome da Empresa	Participação Mercado (%)
55	Anjo	0,12
56	Duk Toys	0,12
57	Magicbrin	0,11
58	Trea	0,11
59	Flink Mosquibras	0,08
60	Uau! Brinquedos	0,08
61	Potinho de Carinho	0,07
62	L D Rebelo & Cia	0,07
63	JKS Industrial	0,06
64	Papo de Pano	0,05
65	Baleia Brinquedos	0,05
66	Alpha Brinquedos	0,04
67	Ki-Tok	0,04
68	Usual Plastic	0,02

Fonte: ABRINQ

O total da amostragem acima soma R\$ 798.456.119,17 correspondendo a 82,53% do total do faturamento líquido na indústria de brinquedos brasileira. Já os demais fabricantes de brinquedos contribuem com R\$ 169.043.119,17 correspondendo a 17,47%.

Atualmente, o setor de brinquedos, com 325 fábricas registradas e 26,2 mil empregados, entre próprios e terceirizados, espera faturar R\$ 1 bilhão no ano de 2003. As importações, que em 1996 equivaliam a US\$ 95,2 milhões, em 2003, com a cotação do dólar em alta, caíram para US\$ 45 bilhões. Em compensação, a mesma desvalorização do Real levou as exportações de brinquedos a saltarem de US\$ 8 milhões em 96 para US\$ 30 milhões em 2002.

A Figura 3.5 apresenta a Curva ABC referente aos dados da Tabela 3.3, onde se percebe a concentração de 70% do faturamento nas 23 primeiras empresas do setor



*Figura 3.4: Curva ABC – Faturamento 2002.
Fonte: Elaboração Própria*

Para verificar a representatividade da amostra, será utilizada a fórmula abaixo, dada por Lopes (1999):

$$n = \frac{\sigma}{\varepsilon \cdot \bar{X}^2} \quad (3.1)$$

Onde :

n = amostra

σ = variância

ε = erro padrão

\bar{X} = média

Para efeito de cálculo serão utilizadas as funções da planilha eletrônica Excel. A parte da amostra a ser considerada, será a das 20 empresas que estão ranqueadas pela ABRINQ. As empresas restantes têm participação individual inferior a 0,02% no faturamento do setor, conforme pode ser observado nas Tabelas 3.3 e 3.4 e por isso não serão incluídas.

Resultado:

$$n = \frac{22,02}{0,2 \cdot 2,26^2} \therefore n = 21,55$$

Isto significa que para um $\varepsilon = 0,2$, a amostra é representativa do universo da pesquisa, pois $n = 21,55$ está próximo ao número de empresas ranqueadas.

3.2 O Comportamento das Empresas Brasileiras Frente ao Licenciamento de Brinquedos

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, a pesquisa de campo limitou-se às empresas afiliadas à ABRINQ. Foram enviados pelo correio 138 envelopes contendo um questionário e um envelope selado (a fim de facilitar a devolução), para as empresas afiliadas no dia 24/10/2003. Destes, 29 foram respondidos e recebidos de volta entre os dias 27/10 e 07/11/2003. Quatro questionários foram devolvidos pelos correios por incorreção no endereço do destinatário. Conferidos com a informação da ABRINQ, conclui-se que o *site* estava com estes 4 endereços desatualizados.

O questionário também foi transformado para o formato html e enviado para os endereços eletrônicos fornecidos no *site* da ABRINQ e conforme relação disponível no Anexo 1, para as 105 empresas que não responderam ao questionário enviado por correio. Destes, foram respondidos e recebidos de volta mais 4 questionários, totalizando 33 unidades ou 24,63% do total de 134 empresas. O questionário está no Anexo 2, ao final do trabalho.

Constatou-se que 20 empresas ranqueadas que responderam o questionário correspondem a 45,25% do faturamento do setor em 2002.

A primeira pergunta foi sobre a quantidade de contratos de licenciamento ativos em cada organização, atualmente, e os resultados estão na Figura 3.1 a seguir.

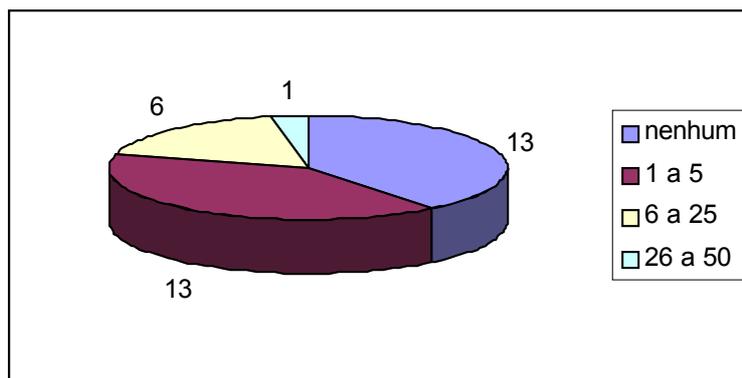


Figura 3.5: Quantidade de Contratos de Licenciamento Ativos.
Fonte: Elaboração Própria

Percebe-se que as empresas que responderam ter contratos ativos pertencem ao grupo de maior faturamento do setor, possivelmente pelo poder de negociação, em virtude da expressão de cada uma no setor de brinquedos. Presume-se, desta forma, que as empresas de menor faturamento foram as que responderam não possuir contratos ativos.

Em termos de ilustração, apresentamos um modelo de contrato de licenciamento no Anexo 4.

A segunda pergunta foi sobre a quantidade de contratos de licenciamento ativos em cada organização, nos últimos 12 meses e os resultados estão na Figura 3.2 a seguir.

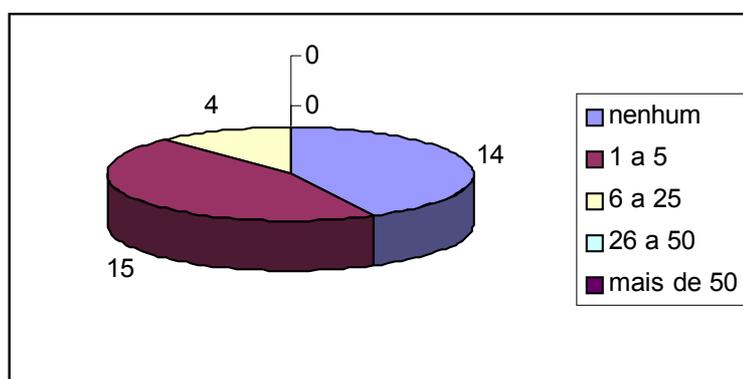


Figura 3.6: Contratos de Licenciamento Negociados nos Últimos 12 Meses.
Fonte: Elaboração Própria

Novamente, as empresas de maior porte no ranking da ABRINQ responderam ter, em sua maioria, de 1 a 5 contratos negociados nos últimos 12 meses.

A terceira pergunta foi de que forma a empresa atuava no negócio de licenciamento, como licenciado e/ou como licenciante.

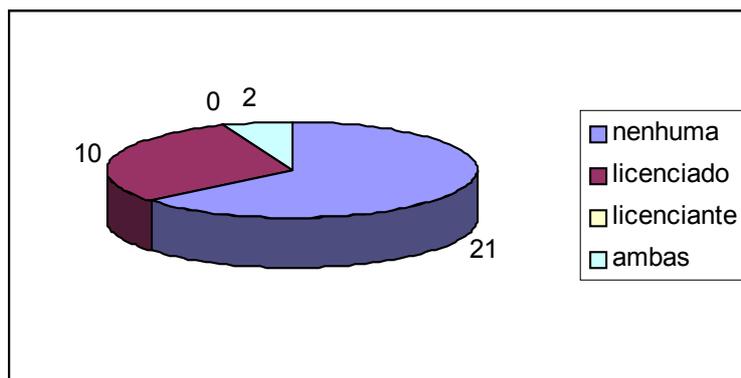


Figura 3.7: Forma de Atuação no Contrato.
Fonte: Elaboração Própria

A quarta pergunta foi sobre qual(is) departamento(s) está(ão) envolvido(s) diretamente nas negociações de um contrato de licenciamento.

Tabela 3.4: Departamentos Envolvidos.

DEPARTAMENTO	RESPOSTAS
Engenharia ou Técnica	3
Jurídico	8
Financeiro ou Contabilidade	8
Marketing e Vendas	24
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	9
Departamento de Licenciamento	3
Outros	2
Sem resposta	5

Fonte: Elaboração Própria

Destaca-se o envolvimento, na maioria das empresas, do departamento de Marketing e Vendas que aparece em 25 dos 35 questionários, ressalvando-se que os departamentos Jurídico, Financeiro e de P&D também revelaram ter uma importante participação em negociações de licenciamento em um significativo número de empresas.

A quinta pergunta era com que países a organização comumente firma contrato de licenciamento.

Tabela 3.5: Relação de Países.

PAÍSES	RESPOSTAS
Brasil	17
Estados Unidos	12
Japão	4
França	1
Alemanha	1
Inglaterra	1
Israel	1
Outros	4
Nenhum	7

Fonte: Elaboração Própria

Dentro da amostragem de 33 questionários, 51% do total das empresas responderam que fazem negócio aqui mesmo dentro do país.

A sexta pergunta era sobre o tempo médio de vigência de um contrato de licenciamento.

Tabela 3.6: Tempo de Vigência dos Contratos.

TEMPO	RESPOSTAS
seis meses a um ano	2
um a dois anos	17
dois a três anos	2
sem resposta	12

Fonte: Elaboração Própria

Faz-se ressaltar, portanto, que a maior parte dos contratos firmados dura entre um e dois anos.

A sétima pergunta investigava qual era o percentual aplicado no caso de produtos licenciados do total de itens produzidos pela organização.

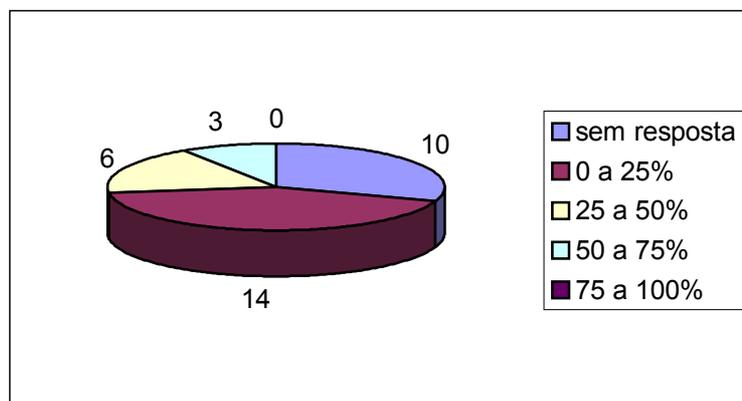


Figura 3.8: Percentual de Produtos Licenciados.

Fonte: Elaboração Própria

Destaca-se que a maioria das empresas, cerca de 77%, respondeu que o número de produtos licenciados não passa de 25% do total de produtos oferecidos por elas.

A oitava pergunta questionava se a empresa, sistematicamente, investe na compra de *softwares* ou na contratação de especialistas para se verificar a viabilidade, sob a ótica econômica, de análise do investimento a ser realizado através de um contrato de licenciamento. Trinta empresas responderam que não investiam, e apenas 3 afirmaram que investiam, o que reforça o objetivo deste trabalho em efetuar um levantamento do comportamento do setor antes de apresentar um estudo de caso.

A nona pergunta questiona sobre o percentual dos contratos de licenciamento em que foram realizados estudos de viabilidade do investimento. Apesar do expressivo número de respostas indicando que estes estudos são efetuados de fato, verifica-se que os métodos utilizados não consideram a condição de incerteza na previsão de vendas.

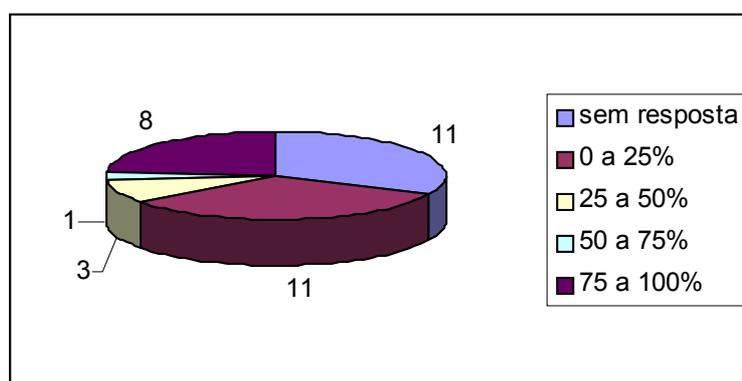


Figura 3.9: Percentual Aplicação de Estudos de Análise de Investimento.
Fonte: Elaboração Própria

A décima pergunta era sobre qual(is) metodologia(s) é (são) utilizadas pela organização para se verificar a viabilidade, sob a ótica econômica, do investimento a ser realizado através de um contrato de licenciamento.

Tabela 3.7: Metodologias Aplicadas nos Estudos de Viabilidade.

METODOLOGIAS	RESPOSTAS
Nenhuma	4
Valor Presente Líquido (VPL)	2
Taxa Interna de Retorno (TIR)	4
Índice Benefício/Custo (B/C)	12
Tempo de Recuperação (Payback)	10
Outras metodologias	2
Sem resposta	10

Fonte: Elaboração Própria

As respostas anteriores mostram a preferência das empresas pelas metodologias do índice benefício/custo e tempo de recuperação.

A décima primeira pergunta questionava se os estudos de viabilidade dos contratos de licenciamento comprovadamente evitaram prejuízos. Das 33 empresas, 11 responderam que os estudos evitaram prejuízos e 8 responderam que apesar dos estudos, estes não evitaram prejuízos. Houve 13 questionários sem resposta e apenas um foi considerado nulo porque marcou ambas as opções.

Algumas respostas podem deixar margem de dúvida quanto a coerência, tal com o fato de termos na amostragem 33 empresas, 13 alegarem não possuir contratos de licenciamento ativos e apenas 12 empresas afirmarem que atuam no negócio de licenciamento. Cumpre esclarecer que atuar no mercado não significa obrigatoriamente firmar um contrato, ou seja, uma empresa pode participar do mercado como licenciado, porém não estar com um contrato ativo naquele momento. Das 33 empresas, 20 afirmaram ter contratos de licenciamento ativos, numa relação de 60% do total da amostra. Em sua maioria, são empresas de grande porte, fato já comentado anteriormente.

De acordo com a pesquisa realizada, a maior parte, cerca de 60% (20 empresas) respondeu atuar com contratos de licenciamento, sinalizaram que são apenas licenciadas, ou seja, adquirem a licença. Apenas 6% (2 empresas) declarou atuar em ambos os lados, como licenciantes e licenciados. Portanto, o Brasil ainda se posiciona muito mais pelo lado da demanda por licenças do que pela oferta destas.

Verificamos através da pesquisa, que a maioria dos negócios na área de licenciamento são realizados através de licenciantes no Brasil. Do total da amostragem, 17 empresas responderam que fazem negócio com empresas no Brasil, por conseguinte, presume-se que adotem as praxes contratuais de mercado (Anexo 5), que cumpram a legislação brasileira referente à propriedade intelectual (Anexo 4) e que respeitem os acordos internacionais dos quais o Brasil seja signatário.

Devemos destacar ainda a influência dos Estados Unidos em nossos negócios de licenciamento, sendo o segundo maior volume negócios, depois do Brasil, local onde 12 empresas da amostragem em estudo negociam contratos de licenciamento. Pode-se observar na Tabela 3.9 e na Figura 3.10 que, Estados Unidos e Canadá juntos, detém a maior receita mundial no varejo de produtos licenciados.

Tabela 3.8: Vendas no Varejo de Produtos Licenciados por Área Geográfica.

Área Geográfica	Valores (US\$ 1 milhão)
EUA/Canadá (64,3%)	74.150
Europa Ocidental (22,9%)	26.450
Japão (9,4%)	10.875
Austrália/Nova Zelândia (1,4%)	1.600
América Latina (0,7%)	865
Sudeste da Ásia (0,5%)	530
Europa Oriental (<0,1%)	80
Outros (0,7%)	850
TOTAL	115.400

Fonte: RAUGUST (2000)

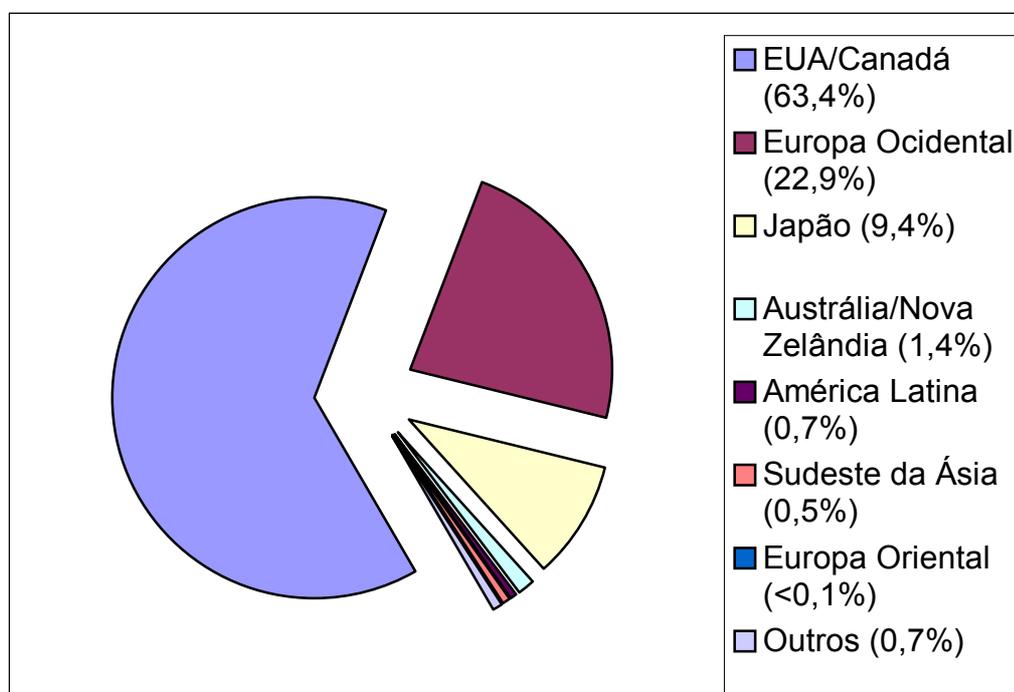


Figura 3.10: Vendas no Varejo de Produtos Licenciados por Área Geográfica
Fonte: RAUGUST (2000:134)

A julgar pelos resultados apresentados na presente pesquisa, pode-se resumir que:

- O tempo, em média, de contrato de licenciamento, situa-se entre um a dois anos;
- O número de produtos licenciados no *portfolio* de 70% das empresas avaliadas, é significativo;
- Há uma evidente preferência pelos critérios do Índice Benefício/Custo e do Tempo de Recuperação do Investimento (*Payback Period*), tidos como métodos pouco rigorosos, conforme veremos no Capítulo 4;

- É expressivo o número de empresas que alega efetuar estudos de análise de investimento em projetos de licenciamento. Destas, 11, ou 58%, responderam que os estudos evitaram, comprovadamente, prejuízos; enquanto que 8 empresas, ou 42%, alegaram que apesar de efetuarem estudos, estes não evitaram prejuízos.
- A pesquisa evidenciou que há, na maioria das empresas, um envolvimento direto dos Departamentos de Marketing ou Vendas nas negociações de licenciamento, em detrimento dos demais departamentos. Dada a importância do investimento para as empresas, seria prudente que cada departamento desse, também, o seu parecer, correspondente a parte que lhe cabe no projeto.

Baseado nesta pesquisa, verifica-se que o setor de manufatura de brinquedos depende de produtos licenciados para alavancar suas vendas, porém, há um expressivo número de empresas que tem dificuldade de realizar estudos consistentes que mostrem a viabilidade econômico-financeira *ex ante* do projeto de licenciamento e/ou que as alerte sobre a possibilidade de futuros prejuízos.

O Capítulo 4 abordará os diversos critérios disponíveis na literatura, suas vantagens e desvantagens, e apresentará qual a metodologia de melhor emprego para uma avaliação mais consistente de um investimento em licenciamento de produtos.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DE INVESTIMENTO

4. ANÁLISE DE INVESTIMENTO

“O valor do dinheiro não está na sua posse, mas no seu uso”.

Fábulas, Esopo, Século VI a.C.

As empresas estão sofrendo os efeitos de intensas transformações no ambiente concorrencial, processo que vem provocando uma maior rapidez nas mudanças econômicas e tecnológicas. Diante disso, a avaliação de investimento, que permita a tomada de decisão econômico-financeira, em seus aspectos de ordem quantitativa, é de fundamental importância.

Os ativos de um projeto têm um prazo pré-definido de duração, denominado vida útil, no qual todos os dados previstos de entradas e saídas de caixa, ou fluxo de caixa, precisam ser confirmados. Como a liquidez desse tipo de investimento é pequena, sua avaliação econômica prévia é relevante.

A análise de investimento pode ser utilizada com os seguintes objetivos:

- Definir dentre vários projetos de investimento, qual o mais rentável;
- Calcular a rentabilidade de um determinado projeto de investimento;
- Determinar um volume mínimo de vendas que um projeto de investimento precisa gerar para que possa ser rentável;
- Definir o tamanho ideal de um projeto de investimento.

O valor do dinheiro no tempo é expresso por um parâmetro denominado Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Essa taxa é específica para cada empresa e representa a taxa de retorno que o acionista está disposto a aceitar em um projeto de investimento, para abrir mão de uma aplicação de baixo risco no mercado financeiro. Em outras palavras, pode-se dizer que, o custo do capital próprio deve refletir a rentabilidade que os acionistas deixam de ganhar se tivessem investido no mercado de capitais. Esta decisão representa o custo de oportunidade.

Segundo Clemente et al. (1998), se a empresa não possuir capacidade de financiar todos os seus projetos, a taxa de tomar emprestado onera o custo de capital de acordo com a fórmula do *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), ou Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC):

$$\text{CMPC} = \frac{(1-i)J_p C_p + J_t C_t}{C_p + C_t} \quad (4.1)$$

Onde:

i = alíquota do imposto de renda;

J = taxa de juro;

C_p = capital próprio

C_t = capital de terceiros

As formas comumente utilizadas para se realizar uma análise de investimento, são os seguintes critérios: Índice Benefício/Custo ($I_{B/C}$), Tempo de Recuperação de Investimento (TR) ou *Payback Period*, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

No item 5.1 será apresentado um estudo de caso a fim de se testar os critérios do VPL, tido como o método mais seguro; a TIR, por ser de fácil comparação com outras aplicações no mercado; e a TR, nas versões simples e descontada - neste caso o objetivo é fazer um estudo comparativo, evidenciando a diferença no resultado entre estas duas modalidades. O $I_{B/C}$ não será utilizado, haja vista ser um critério pouco consistente.

4.1 Critérios de Rentabilidade Baseados nos Métodos de Fluxos de Caixa

Constantemente o gestor financeiro se depara com a necessidade de optar em fazer novos investimentos e em obter financiamento ou utilizar recursos próprios. A decisão de investir em ativos reais está entre as mais importantes decisões econômicas, pois impactam no futuro econômico de uma empresa.

Algumas técnicas de avaliação de investimento serão apresentadas, bem como sua metodologia, vantagens e desvantagens, com o objetivo de preparar o leitor para o estudo de caso que será apresentado no Capítulo 5.

4.1.1 Critério do Índice Benefício/Custo

O Índice Benefício/Custo (B/C) consiste na relação entre o valor presente dos benefícios e o valor presente dos custos. Segundo a regra, um projeto deve apresentar um B/C maior que a unidade para que seja viável, e quanto maior esta relação, mais atraente se torna o projeto, segundo Contador (1988).

Existem várias versões para este indicador. Alguns autores colocam no numerador o valor presente dos benefícios líquidos, e no denominador, o valor presente dos dispêndios com a implantação. Outros colocam no numerador o valor presente de todas as parcelas que representam um benefício e, no denominador, o valor presente de todas as parcelas de custo de implantação, recomposição, e até de operação.

O Índice Custo/Benefício é dado por:

$$B / C = \frac{\sum_{j=0}^n \frac{B_j}{(1+i)^j}}{\sum_{j=0}^n \frac{C_j}{(1+i)^j}} \quad (4.2)$$

Onde:

i = taxa mínima de retorno;

n = período;

B_j = Receitas geradas pelo investimento;

C_j = Custos operacionais do projeto.

A tomada de decisão utilizando-se o Índice B/C ocorre da seguinte forma:

- Se $B/C > 1$, a alternativa é viável;
- Se $B/C < 1$, a alternativa é inviável;
- Se $B/C = 1$, é indiferente investir-se ou não nesta alternativa, mas ela ainda é viável, segundo Motta & Calôba (2002).

Este critério é de interpretação relativamente fácil em comparação a outros indicadores, conforme veremos mais adiante; entretanto, apresenta limitações, dentre as quais se destaca a insensibilidade à escala e à duração do projeto. É considerado um critério simples, porém, pouco consistente.

4.1.2 Critério do Tempo de Recuperação do Investimento

O Tempo de Recuperação de Investimento (TR) ou *Payback Period* é uma referência para julgamento de atratividade para um investimento e representa o tempo no qual o projeto retorna o valor investido, ou seja, o período no qual o fluxo de caixa acumulado zera, segundo Motta & Calôba (2003). Investimentos de indústrias de maior peso geralmente possuem *payback* maior.

A TR representa o prazo necessário para a recuperação do capital investido. Este método pode ser aplicado de duas formas: podendo ser simples, sem considerar o custo de capital, ou descontado, considera o valor do temporal do dinheiro, em resumo, atualiza os fluxos futuros de caixa a uma taxa de aplicação no mercado financeiro, trazendo estes fluxos a valor presente, para depois calcular o período de recuperação.

O TR simples é dado por:

$$TR_s = \frac{I}{L_{Ms}} = \frac{I}{\left[\sum_{j=1}^n L_j \right] \frac{1}{n}} \quad (4.3)$$

Onde:

I = Investimento;

L_{Ms} = Receitas líquidas

n = período

E o TR descontado é dado por:

$$TR_D = \frac{I}{L_{MD}} = \frac{I}{\left[\sum_{j=1}^n \frac{L_j}{(1+i)^j} \right] \frac{1}{n}} \quad (4.4)$$

Onde:

I = Investimento;

L_{MD} = Receitas líquidas descontadas;

n = período

Conforme pode ser observado, o uso do critério do TRs ou *Payback* simples, pode levar a uma distorção no tempo, ou seja, sem considerar o custo de capital, tem-se a expectativa do retorno se dar em 3,45 anos, enquanto que, utilizando-se o *Payback* descontado a expectativa de retorno fica em 4,65 anos. No caso da taxa de 10% a.a. manter-se invariável ao longo do tempo de vida do projeto, é o que de fato ocorrerá.

Tabela 4.1 – Fluxo de Caixa Hipotético

Período (anos)	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado
0	(1000)	(1000)
1	300	(700)
2	180	(520)
3	300	(220)
4	400	(180)
5	250	430
Taxa: 10% a.a. TRs = 3,45 anos TR_D = 4,65 anos		

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4.2: Vantagens e Desvantagens do Critério do Tempo de Recuperação do Investimento.

Payback	Vantagens	Desvantagens
Simple	Simplicidade, já que não exige nenhuma sofisticação de cálculos, apenas sucessivas subtrações; Serve como parâmetro de liquidez e de risco.	Não considera o fluxo de caixa do projeto após o período. Não considera o custo de capital. Tende a privilegiar projetos de retorno rápido.
Descontado	Considera o custo do capital.	Não considera o fluxo de caixa do projeto após o período.

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3 Critério do Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma ferramenta bastante utilizada para se realizar a análise de investimento de um determinado projeto, pois considera o valor temporal do dinheiro, não é influenciado por decisões menos qualificadas, como preferências do gestor ou a rentabilidade da atividade da empresa e utiliza todos os fluxos de caixa gerados pelo projeto. Além disso, permite uma decisão mais acertada quando há dois tipos de investimentos, pois, ao considerar os fluxos futuros a valores presentes, estes podem ser adicionados e analisados conjuntamente, evitando a escolha de um mau projeto em detrimento de um bom projeto.

O VPL de um projeto de investimento é igual ao valor presente de suas entradas (R) de caixa menos o valor presente de suas saídas (C). Para o cálculo do VPL no fluxo de caixa é utilizada a TMA como taxa de desconto. Podemos também dizer que, o VPL significa o somatório do valor presente das parcelas periódicas de lucro econômico gerado ao longo da vida útil de um determinado projeto. O lucro econômico pode ser definido como a diferença entre a receita periódica e o custo operacional periódico acrescido do custo de oportunidade periódico do investimento.

Sob a ótica do acionista só é interessante investir em um novo projeto se o valor presente dos fluxos for maior do que a disponibilidade atual, pois representará aumento do valor da empresa e, conseqüentemente, a maximização da sua riqueza.

Numericamente, trata-se da soma algébrica de todos os valores de fluxo de caixa descontados para o instante presente ($t=0$), a uma taxa de juros i , segundo Motta & Calôba (2002). Para tanto, temos como base de cálculo a seguinte fórmula:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} \quad (4.5)$$

Onde,

i = taxa mínima de retorno;

n = período;

FC = fluxo de caixa.

A expressão anterior pode ser escrita como:

$$VPL = FC_0 + \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} \quad (4.6)$$

FC_0 , normalmente, corresponde ao investimento inicial e tem sinal negativo, uma vez que representa uma saída de caixa.

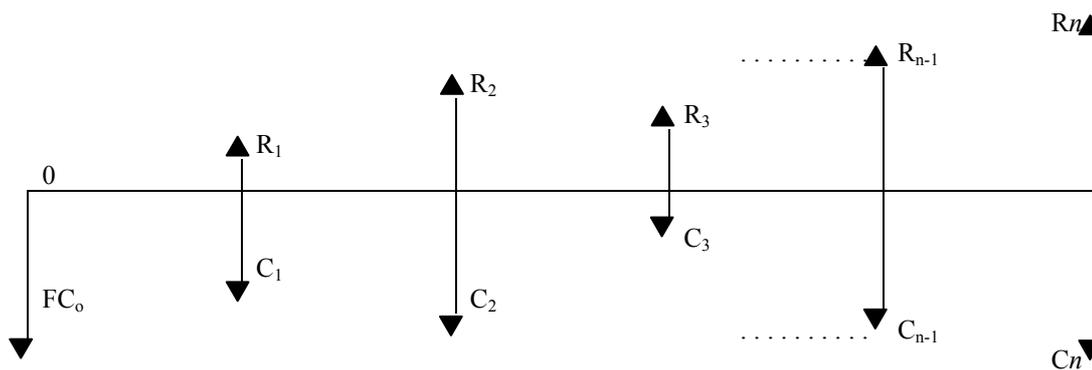


Figura 4.1: Fluxo de Caixa

Onde:

C_n = Custos operacionais do projeto;

R_n = Receitas geradas pelo investimento.

$$F_n C_n = R_n - C_n \quad (4.7)$$

Este será viável se apresentar um VPL positivo, e inviável se este for negativo. Na escolha entre projetos alternativos, a preferência recai sobre aquele com maior VPL positivo, segundo Contador (2000).

Outra forma de análise do VPL é sua determinação, período a período, ao longo do tempo. Esta metodologia pode ser visualizada através da Figura 4.2 abaixo:

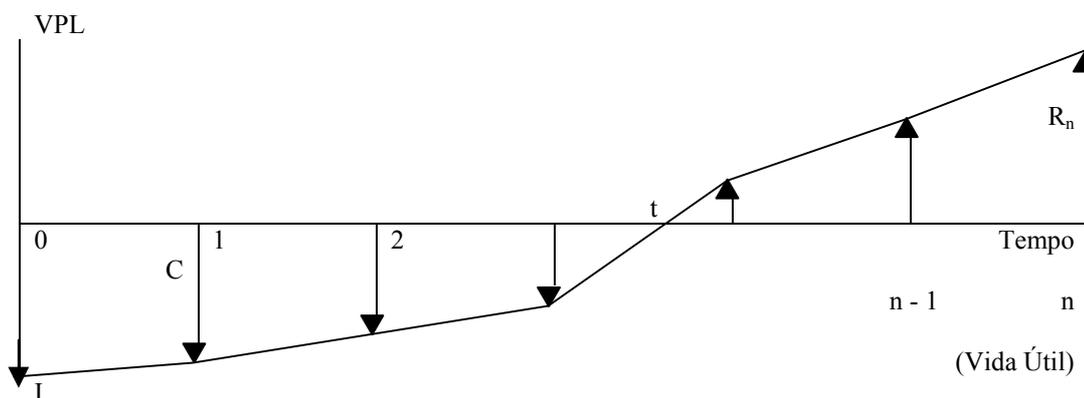


Figura 4.2: Gráfico do VPL em Função da Vida Útil.

Trata-se de demonstração para uma só alternativa de investimento, dada a uma taxa de desconto i , utilizada pela empresa ou setor.

Conforme descrito abaixo, um investimento vale a pena quando possui VPL positivo. Se o VPL for negativo, deverá recusado.

- Se $VPL_c > 0$, a alternativa é viável;
- Se $VPL_c < 0$, a alternativa é inviável;
- Se $VPL_c = 0$, é indiferente investir ou não nesta alternativa, mas ela ainda é viável economicamente, segundo Motta & Calôba (2003).

Sejam duas alternativas de projeto A e B.

- Se $VPL_a > VPL_b$, A é dominante em relação a B;
- Se $VPL_a < VPL_b$, B é dominante em relação a A;
- Se $VPL_a = VPL_b$, as alternativas são equivalentes.

Tabela 4.3: Vantagens e Desvantagens do Critério do VPL

Vantagens	Desvantagens
Considera o custo de capital.	É preciso conhecer antecipadamente o risco.
Considera todo o fluxo de caixa na avaliação.	
Considera o risco do custo de capital.	

Fonte: Elaboração Própria

4.1.4 Critério da Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) de um fluxo de caixa é a taxa de desconto que faz seu Valor Presente Líquido ser igual a zero. O VPL é igual a zero quando as grandezas futuras, ao serem descontadas com uma determinada taxa, produzem um valor presente para o fluxo de caixa ao investimento inicial colocado no ponto zero da escala de tempo, segundo Puccini (1998)

A TIR independe da taxa de juros do mercado financeiro, trata-se de uma taxa intrínseca do projeto, dependendo apenas do fluxo de caixa projetado. É a taxa que remunera o investimento e que torna nulo o VPL, também chamada de taxa de retorno do fluxo de caixa atualizado.

A TIR é obtida da fórmula do VPL quando esta é igualada a zero, ou seja,

$$VPL = FC_0 + \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} = 0 \quad (4.8)$$

A TIR é identificada através de várias tentativas e erros e exige uma série de aproximações sucessivas. Pode-se calcular a TIR através de um processo gráfico, desenhando de três a quatro combinações do VPL e da taxa de atualização, ligar os pontos com uma linha contínua e extrair a taxa de atualização para o VPL igual a zero.

Estas aproximações podem ser obtidas por meio de regra de três ou interpolação gráfica, também conhecida por interpolação numérica ou Método de Newton-Raphson. A resolução se dá por métodos iterativos pelo elevado grau das equações:

$$\frac{i' - i_1}{|\text{VPL}(i_1)|} = \frac{i_2 - i'}{|\text{VPL}(i_2)|} \quad (4.9)$$

Onde:

$$i' = \text{TMA}', \quad i_1 = \text{TMA}_1 \text{ e } i_2 = \text{TMA}_2$$

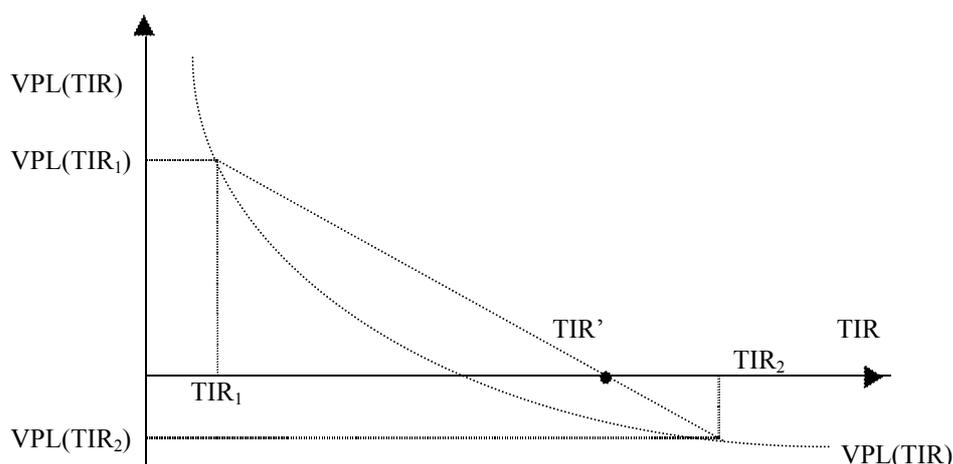


Figura 4.3: Cálculo da TIR pelo Método de Newton-Raphson

O Valor Inicial Tentativo é calculado utilizando-se a seguinte metodologia:

1. Tomar o valor da simples soma algébrica, até o fim do último ano, de todos os Fluxos de Caixa Pontuais, resultando no Fluxo de Caixa Cumulativo. Não será usada nenhuma taxa de juros, isto é, $i = 0$ para capitalização dos fluxos;
2. Dividir o valor obtido no item 1. pelo investimento;
3. Tomar o valor percentual;
4. Dividir o valor obtido no item 3. pelo período n ;
5. O valor obtido no item 4. é uma Taxa de Retorno, considerando-se juros simples, em valores percentuais ao ano.

Segundo Motta & Calôba (2002), o Método de Aproximações Sucessivas é também usado para se calcular a TIR, seguindo estes passo:

- Calcular VPL com uma taxa de desconto inicial i_0 tentativa (ver a metodologia para o Valor Inicial Tentativo);
- Se $VPL(i_0) > 0$, então : recalculer $VPL(i_1)$, com $i_1 > i_0$;
- Se $VPL(i_1) < 0$, então : recalculer $VPL(i_2)$, com $i_2 < i_1$;
- Fazer iterações sucessivas até chegar a $VPL(i_3) = 0$. Neste ponto, i_3 será a TIR, Taxa Interna de Retorno;

A tomada de decisão, utilizando-se a TIR, ocorre da seguinte forma, segundo Motta & Calôba (2002):

- Se a $TIR > TMA \rightarrow$ projeto viável;
- Se a $TIR < TMA \rightarrow$ projeto inviável;
- Se a $TIR = TMA \rightarrow$ é indiferente investir os recursos no projeto ou deixá-los rendendo juros à taxa mínima de atratividade.

Tabela 4.4: Vantagens e Desvantagens do Critério da TIR

Vantagens	Desvantagens
O resultado é uma taxa de juros (fácil de ser comunicado).	Apresenta limitação quando o fluxo de caixa não é do tipo simples e apresenta mais de uma TIR
	Necessidade de análise de fluxo de caixa incremental na seleção de projetos mutuamente exclusivos

Fonte: Elaboração própria

4.2 Risco e Incerteza nas Decisões de Investimento

*“Um otimista vê uma oportunidade em cada calamidade.
Um pessimista vê uma calamidade em cada oportunidade”.*

Winston Churchill

Prever o futuro em economia, com base em conhecimentos imprecisos, é um desafio para quem se vê diante de fazer um investimento. A imprevisibilidade do ambiente social e político, e até do clima atmosférico, evidenciam o caráter de incerteza de que se reveste a situação.

Contudo, todos os dias o mercado apresenta situações em que os dirigentes tomam decisões de investimento, haja vista que as empresas têm que sobreviver, mesmo em condições de incerteza. O que se pode fazer é tentar minimizar as condições que podem levar à situações de risco. Para tanto, algumas análises podem ser feitas para tentar contornar essas situações.

Para Gaslene et al. (1999) são quatro os elementos que têm influência determinante sobre a rentabilidade de um projeto de investimento: o montante das receitas anuais, os custos anuais, a vida útil do bem investido, e o nível de rentabilidade do reinvestimento dos fluxos de caixa do projeto.

O comportamento do consumidor - seus hábitos de compra - cultura, idade, estilo de vida, estado civil, e outros fatores, é que determina a demanda por um produto, seu sucesso ou fracasso no mercado. As empresas devem estar sintonizadas com as aspirações dos seus clientes.

O valor de um bem de capital está condicionado às forças da oferta e da procura, numa economia de mercado. As possibilidades de fracasso ou de sucesso de um produto, dependem de como ele atende às aspirações dos consumidores. Mas dependerá também, como veremos, do tipo de organização do mercado para o produto considerado.

A análise de investimento de um projeto de investimento diz respeito a bens e equipamentos duráveis, portanto faz-se necessário efetuar previsões sobre o período de duração da vida útil esperada para estes ativos. Ao longo dos anos de seu uso, no entanto, o crescimento econômico é acompanhado de mudanças nos gostos e nas necessidades dos consumidores. A elevação do padrão de vida tem por conseqüência levar à saturação de certas necessidades e à ampliação de outras. É assim que muitos produtos declinam e desaparecem, que outros têm uma demanda estacionária e que se vê também o crescimento contínuo e rápido de novos produtos.

A incerteza no desempenho das vendas de um novo produto, advém do desconhecimento de sua *performance*, já que não há histórico a ser considerado, as receitas esperadas são apenas expectativas. A pesquisa que antecede o lançamento de um novo produto indica qual o seu público-alvo potencial, mas somente após a colocação deste no mercado é que se verificam as reais dificuldades enfrentadas para atingir o consumidor. Os óbices enfrentados pelas operadoras do avião supersônico Concorde para se posicionar no mercado são uma boa ilustração disso, no exemplo de Gaslene, 1999.

Para um detentor de uma situação de monopólio no mercado o grau de incerteza é o menos elevado. A única dificuldade que o monopolista vai encontrar diz respeito à magnitude da demanda total dos consumidores para o produto. Essa incerteza poderá ser reduzida por meio de estudos de mercado, de pesquisas de motivação ou de análises de vendas passadas. Se o Estado for para esse monopolista um cliente essencial, o estudo dos orçamentos anuais do Estado e da análise da orientação do planejamento em curso constituir-se-ão em outras formas de reduzir a incerteza.

Poucas empresas, entretanto, se beneficiam de uma situação tão privilegiada. A situação mais saudável para o mercado é o ambiente concorrencial, cuja característica básica é de ser evolutiva em razão da incansável atividade das organizações, cada uma tentando crescer em detrimento das demais. Essa atividade se reveste de várias formas: através de uma política agressiva de preços, de diferenciação de produtos ou de métodos de venda.

As empresas se beneficiam do tamanho do mercado e da forma como setor em que atuam se comporta diante de determinadas situações. Se forem grandes, em pequeno número e financeiramente fortes, poderão utilizar a publicidade maciça para firmar sua posição no mercado. Se forem numerosas e pequenas, deverão contentar-se com as vantagens monopolistas proporcionadas ou pela sua situação geográfica ou por outros elementos de natureza subjetiva, como nível de relacionamento do fornecedor junto ao cliente.

O ambiente de incerteza pode ser agravado tanto quanto forem as ações deliberadas por uma empresa e de como o setor reagirá a esta ação. Dessa forma, a incerteza que afeta o mercado de um produto é somada à incerteza relativa à intensidade da reação dos concorrentes. Esta segunda fonte de incerteza, ao contrário da primeira, é mais incômoda, por se tratar de variável que escapa totalmente ao controle da organização que inicia a ação.

É comum se deparar com duas situações quanto à variação de dados num fluxo de caixa. Para estudá-las usa-se a análise de risco e a análise de incerteza. Na análise de risco é possível calcular uma distribuição de probabilidades associada a um resultado do fluxo de caixa (VPL ou TIR). Com a distribuição probabilística é possível se calcular as chances do projeto se

tornar inviável, fornecendo subsídios para decidir entre as alternativas que possuem diferentes graus de risco. Segundo reflexão de Távora Junior (2001), os métodos são limitados e não existe um princípio universalmente aceito para o tratamento explícito das condições de risco, contudo, eles têm importância devido ao seu caráter intuitivo, servindo como ferramenta auxiliar na tomada de decisões em investimento.

Frank Knight, economista inglês, *apud* Gaslene et al. (1999), diferenciou as expressões risco e incerteza como:

- Risco: quando as variáveis encontram-se sujeitas a uma distribuição de probabilidades conhecidas, ou que podem ser calculadas com alguma precisão. É uma incerteza que pode ser medida;
- Incerteza: quando a distribuição de probabilidades não pode ser avaliada. Envolve situações de ocorrência não repetitiva. É um risco que não pode ser avaliado.

As técnicas e critérios usuais para se trabalhar com análise de risco são:

- Árvore de Decisão
- Simulação de Monte Carlo
- Critério de Laplace-Bayes;
- Critério de Wald ou do Maximin;
- Critério de Savage;
- Critério de Hurwicz;

Na análise de incerteza não se conhece a distribuição estatística de um fluxo de caixa e vai se trabalhar com opiniões e sugestões de especialistas que terão que decidir sobre qual o melhor projeto do ponto de vista econômico. Infelizmente, é esta a situação mais frequente e também a qual os analistas estão menos preparados para enfrentar. Como responder as seguintes perguntas: Qual será previsão de inflação para os próximos 2 anos? Qual o valor do kW/h em 2005? Que valor atingirá o barril de petróleo daqui a um ano?

Pode-se notar que situações desta natureza sempre existem nos projetos. Então, a consideração das incertezas traz como um de seus objetivos a discussão de como reagir frente a decisões necessárias, em ambientes onde não é possível se ter valores exatos ou uma distribuição probabilística dos dados. As técnicas mais comuns utilizadas para a análise de investimentos em condições de incerteza são:

- Análise de Sensibilidade;
- Análise de Cenários.

4.3 Métodos de Avaliação em Situações de Risco

4.3.1 Árvore de Decisão

Costuma-se utilizar o critério de árvore de decisão quando o projeto envolve decisões sequenciais dependentes da decisão atual. Segundo Brealey et al. (2003), se as decisões de hoje afetarem o que pode ser feito amanhã, então, as decisões de amanhã têm que ser analisadas antes. Esta estratégia permite encontrar o maior VPL. Quando se usa este método, tomam-se as decisões em ordem inversa, ou seja, analisa-se primeiro a decisão do último estágio até chegar à decisão do primeiro estágio.

A montagem da árvore, que representa o problema existente, deve ser iniciada do lado esquerdo representando a decisão inicial de investimento, traçando em seguida os ramos que correspondem aos diversos acontecimentos que podem ocorrer - decisões sequenciais, e simbolizada com quadrados os pontos de decisão e com círculos os pontos de incerteza. Para cada ponto de incerteza é preciso estimar a probabilidade de ocorrência de sucesso e fracasso.

Após a elaboração da árvore, partindo do lado direito para o esquerdo, deve ser calculada a média ponderada do VPL de cada ponto de incerteza considerando as probabilidades de ocorrência dos sucessos e fracassos de cada ramificação, até identificar o VPL do ponto de decisão inicial do investimento.

A árvore de decisão é uma maneira gráfica de visualizar as conseqüências atuais e futuras, bem como os eventos aleatórios relacionados. Ela permite a concepção e o controle de um bom número de problemas de investimentos sujeitos a risco.

4.3.2 Simulação de Monte Carlo

Esta denominação deriva do desenvolvimento desta análise com base em aspectos matemáticos de jogos de cassino, vinculando sensibilidade e distribuição de probabilidade de variáveis de entrada.

O primeiro passo consiste em estimar a distribuição de probabilidade de ocorrência de cada variável incerta do fluxo de caixa e a correlação com outras variáveis. A simulação é prosseguida através da escolha aleatória pelo software de um valor para cada variável incerta distribuída, associada aos demais valores fixos esperados, determinando o fluxo de caixa líquido para cada ano e o VPL do projeto. Esta simulação deve ser repetida em um maior

número possível de vezes, resultando em vários VPLs juntamente com suas probabilidades vinculadas.

Os softwares de simulação empregados podem determinar a probabilidade de ocorrência de VPL maior que zero e que pode ser utilizado na estimativa do risco do projeto.

4.3.3 Critério de Laplace-Bayes

Algumas técnicas conhecidas são métodos baseados na Teoria dos Jogos, onde se seleciona a melhor alternativa, segundo critérios previamente estabelecidos, sem se conhecer qual o estado da natureza que se verificará no futuro.

O método consiste em representar as diversas alternativas e estados da natureza em forma de matriz, como ilustrado na Figura 4.5. Onde R_i representa o VPL ou a TIR da alternativa A_i conforme o estado da natureza E_i que ocorrerá no futuro.

Tabela 4.5: Matriz de Resultados

Estados da Natureza / Eventos				
Alternativas / Ações	E_1	E_2	E_n
A_1	R_{11}	R_{12}	R_{1n}
A_2	R_{21}	R_{22}	R_{2n}
:	:	:	:
:	:	:	:
A_m	R_{m1}	R_{m2}	R_{mn}

Fonte: Adaptado de Gaslene et al.(1999)

Quanto maior a vida do projeto, maior a chance de se ter problemas, com estimativas feitas na época da análise econômica do investimento.

Dos vários fatores que podem contribuir para a incerteza, alguns estão sintetizados na Tabela 4.6. Os impostos são chamados de fatores sistemáticos e podem afetar a todas as empresas de forma simultânea. Já o aumento no preço de matérias-primas específicas afetará empresas em casos isolados e por isso são chamados de não sistemáticos.

Tabela 4.6: Fatores que Podem Influir Durante a Vida de um Projeto.

Econômicos	Financeiros	Técnicos	Outros
Oferta subdimensionada	Insuficiência de capital	Inequabilidade do processo utilizado	Fatores políticos
Oferta super dimensionada	Falta de capacidade de pagamento	Inequabilidade das matérias-primas	Fatores institucionais
Dimensionamento incorreto		Inequabilidade da tecnologia empregada	Problema de gerenciamento do projeto
Alteração nos produtos e subprodutos			Greve
Alteração nos preços das matérias-primas			Inflação
Investimentos imprevistos			

Fonte: Adaptado de Gaslene et al. (1999).

O critério de Laplace-Bayes consiste em efetuar uma simples média aritmética dos resultados esperados de cada estratégia e escolher aquela cuja média for a mais elevada.

Este critério corresponde a um tipo de comportamento particular dos dirigentes de empresa, caracterizado por uma total neutralidade em relação ao risco, entretanto, tal comportamento é pouco representativo da atitude real dos tomadores de decisão, pois eles raramente são neutros em relação ao risco: tanto a atração do jogo pode levá-los a um otimismo irracional quanto, ao contrário, o receio de perda poderá conduzi-los a avaliações sistematicamente pessimistas quanto à rentabilidade de seus projetos.

É com respeito às regras de ação correspondentes a cada um desses dois tipos de comportamento que tratam os critérios seguintes.

4.3.4 Critério de Wald ou do Maximin

Este método é pessimista ao extremo. Baseia-se na escolha do pior caso para cada alternativa, e, em seguida, escolhe-se a alternativa menos pior. Consiste em um critério de extrema segurança.

Este método adota critérios baseados em uma visão pessimista do problema, supondo que ocorrerá o pior evento possível na análise dos resultados das alternativas possíveis. Se

considerar a análise de variáveis desejadas, tipo receitas ou lucros, optar por examinar o resultado mínimo para cada alternativa e escolher aquela que fornecer o maior resultado mínimo (Maximin). Em outras palavras, o resultado que lhe é o menos desfavorável possível (o máximo entre os mínimos potenciais) segundo Gaslene (1999). Se estiver analisando variáveis indesejadas, tipo custos ou perdas, optar por examinar o resultado máximo para cada alternativa e escolher aquela alternativa que fornecer o menor resultado máximo (Minimax).

O extremo conservadorismo é o principal problema na aplicação deste método.

4.3.5 Critério de Savage

Este critério busca estimar os arrependimentos máximos que poderão ocorrer para cada um dos eventos quando é feita uma escolha. Uma matriz de arrependimento é criada calculando-se o resultado possível para cada investimento; para todos os eventos é calculada a diferença entre o melhor resultado possível e o valor possível da alternativa em análise.

O critério de Savage traduz uma atitude de prudência por parte do dirigente da empresa, pois o método consiste em identificar para cada um dos estados da natureza a estratégia mais favorável e depois identificar o quanto deixaria de ganhar (arrependimento), em relação a essa estratégia, pela escolha de cada uma das demais estratégias, e, por fim, escolher a estratégia que conduz ao menor dos arrependimentos máximos, segundo Gaslene et al. (1999).

Este procedimento é representado da seguinte forma:

$$M_{ij} = \text{máx} (R_{ij}) - R_{ij} \quad (4.13)$$

Onde **máx (R_{ij})** é o melhor resultado possível, e **R_{ij}** o valor possível da alternativa associada a cada evento **E_i**. A escolha cairá sobre a alternativa que minimiza o desapontamento.

Assim, os arrependimentos associados a cada uma das estratégias do exemplo anterior podem ser verificados na Tabela 4.7, abaixo:

Tabela 4.7: Matriz de Arrependimentos

Estratégias da Empresa	Estados da Natureza			Arrependimento Máximo
	E ₁	E ₂	E ₃	
D ₁ – Lançamento de um novo produto	550	0	0	550
D ₂ – Campanha publicitária	0	300	800	800
D ₃ – Promoção de Vendas	350	200	400	400
D ₄ – Baixa de Preços	50	100	300	300

Fonte: Gaslene et al.(1999)

Onde:

E₁ – Reação forte da concorrência;

E₂ – Reação média da concorrência;

E₃ – Reação fraca da concorrência.

Com a adoção do critério de Savage, a estratégia D₄, ou seja, uma baixa de preços, seria a escolhida.

Em resumo, por este critério a alternativa a ser escolhida é aquela que minimiza o arrependimento máximo. Ou, em outras palavras, a alternativa que apresentar o menor valor dentre os maiores valores de arrependimento para cada opção.

Segundo Távora Junior (2001), o maior problema do critério reside na adição de uma outra alternativa, que isoladamente seria rejeitada, acaba alterando o resultado ao final da escolha.

4.3.6 Critério de Hurwicz

Ao contrário dos critérios que se baseiam em condições extremas (muito pessimista ou muito otimista), o critério de Hurwicz combina, linearmente, estes dois métodos.

Távora Junior (2001) diz que o método de Hurwicz estabelece que a escolha entre as alternativas deve ser feita com base numa média ponderada dos possíveis valores máximos e mínimos (lucros e custos) de cada alternativa analisada. O critério estabelece uma equação algébrica que pondera os limites, utilizando um índice de otimismo relativo a α , tal que: $0 \leq \alpha \leq 1$, onde α é um coeficiente compreendido entre 0 (pessimismo extremo) e 1 (otimismo extremo), traduzindo o grau de otimismo do tomador de decisão, segundo Ferreira (2000).

Assim, para cada alternativa A_i obtém-se o melhor resultado M_i e o pior resultado m_i . Pode-se associar a cada A_i , um valor $H(A_i)$ dado por:

$$H(A_i) = \alpha m_i + (1 - \alpha)M_i \quad (4.14)$$

Se estiver analisando variáveis desejáveis, tipo receitas ou lucros, optar pela alternativa que fornecer o maior valor para $H(A_i)$. Se estiver analisando variáveis indesejáveis, tipo custos ou perdas, optar pela alternativa que fornecer menor valor para $H(A_i)$.

A desvantagem do método é a de que o decisor tem de tomar uma posição quanto ao valor de α .

Esta revisão aos diversos métodos encontrados na literatura especializada, tem por objetivo preparar o leitor para um estudo de caso que será apresentado no próximo capítulo, a fim de que se possa por em prática algumas ferramentas de análise de investimento aqui abordadas.

4.4 Métodos de Avaliação em Situação de Incerteza

4.4.1 Análise de Sensibilidade

Trata-se de uma técnica bastante prática que pode proporcionar uma boa percepção sobre a incerteza do projeto. Consiste em medir o efeito produzido na rentabilidade do investimento, ao se variar os dados de entrada. Deve-se variar cada parâmetro de uma vez estabelecendo o valor mais provável, o limite superior e o limite inferior da variação. Para cada valor calcula-se o VPL e a TIR correspondentes, e com isto pode-se ter uma idéia da influência deste parâmetro na vida do projeto.

Através desta análise é possível identificar onde há necessidade de mais informações, sinalizadas pelas situações em que provocaram VPLs negativos. Projetos muito sensíveis são arriscados porque um erro relativamente pequeno na estimativa de uma variável produzirá um grande erro no VPL esperado.

Esta análise pressupõe a escolha de variáveis significativas do empreendimento:

- Receitas - é importante identificar fatores que influenciam neste resultado como a participação no mercado, tamanho do mercado e preço do produto ou serviço;
- Custos Variáveis - estes custos oscilam conforme a variação da quantidade produzida, sendo comum supor que são proporcionais a este volume;

- Custos Fixos - independem do volume de produção ou serviço prestado, sendo fixos apenas por um período pré-determinado;
- Investimento - o volume de recursos a ser aplicado no projeto;
- Custo de Capital - o custo de oportunidade do investimento.

A análise de sensibilidade é baseada no conceito de elasticidade. Supondo o fluxo de caixa da Figura 4.4, onde **I** é o investimento inicial, **C** os custos envolvidos, **R** a receita prevista, **L** o valor residual e **n** a vida útil do projeto.

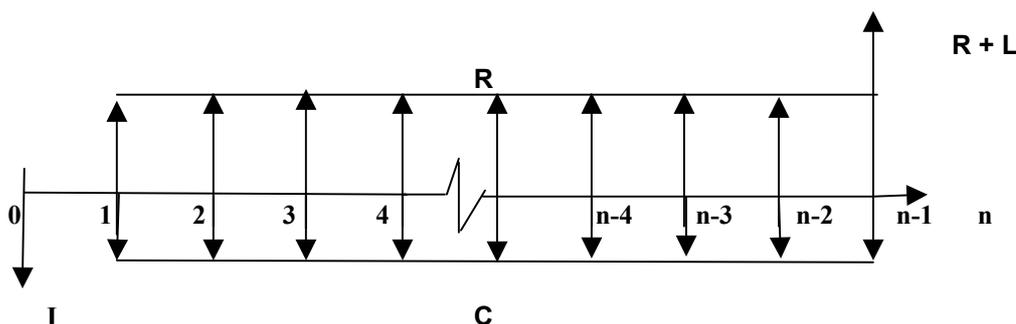


Figura 4.4: Representação do Fluxo de Caixa de um Projeto

R é o resultado da venda de **X** unidades de um produto pelo preço **P**. O custo **C** é composto de duas parcelas, o custo fixo **CF** e o custo variável **CV** referente a utilização de duas matérias-primas **mp₁** e **mp₂**. A expressão que permite calcular o custo é a seguinte:

$$C = CF + CV = CF + (\mu_1 P_1 + \mu_2 P_2).X \quad (4.11)$$

Nesta expressão **μ₁** e **μ₂** representam a razão com que as duas matérias primas **mp₁** e **mp₂** são utilizadas por unidade de produto; são, também, conhecidos como coeficientes técnicos. Os preços das duas matérias-primas serão classificados como **P₁** e **P₂**.

O VPL do fluxo de caixa da Figura 4.4 pode ser representado pela seguinte expressão:

$$VPL = -I + \{PX - [CF + (\mu_1 P_1 + \mu_2 P_2).X]\} \cdot (P/A, i, n) + L/(1 + i)^n \quad (4.12)$$

Ao se variar **X** na expressão acima, chega-se ao gráfico da Figura 4.5, onde se nota perfeitamente o valor mínimo a ser vendido do produto para que o VPL possa ser maior que zero. O ponto de cruzamento da curva com a abscissa é chamado de ponto de nivelamento.

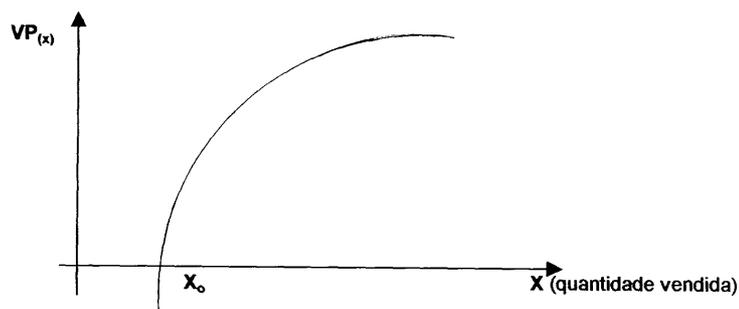


Figura 4.5: Ponto de Nivelamento.

Pela análise da Figura 4.5 nota-se que as quantidades X abaixo de X_0 faz o projeto inviável. O ponto de nivelamento pode ser alterado para qualquer variável do fluxo de caixa (I , P , P_1 , P_2 , i ,) e com isto pode-se estudar a viabilidade para diversas alterações, além de se descobrir quais são os parâmetros mais sensíveis, que fazem o projeto se inviabilizar mais facilmente. Sobre estes parâmetros é que se deve estabelecer controles mais rígidos. É a maneira mais simples de se analisar a incerteza, e consiste no primeiro passo para a análise de risco, pois se toma conhecimento dos parâmetros mais sensíveis que necessitam de um estudo mais aprofundado.

A principal deficiência desta análise consiste no tratamento isolado das variáveis, quando muitas poderão atuar de formas interdependentes, como por exemplo, o crescimento da demanda de mercado pode influenciar no aumento dos preços, ou, se o preço do produto ou serviço for aumentado por pressão inflacionária, os custos também acompanharão.

4.4.2 Análise de Cenários

A análise de investimentos pode ser efetuada em forma de simulação, medindo-se o risco e o retorno de um projeto. Eventos simulados em orçamentos de capital são usados para estudar os VPL's e as TIR's de um projeto para diferentes fluxos de caixa com diferentes taxas de investimento. Após diferentes VPL's serem calculados, o VPL médio e o desvio-padrão do projeto são estudados para verificar se o projeto deve ser implementado.

Dividindo-se o desvio-padrão médio pelo VPL médio de cada projeto simulado, a classificação dos projetos fica mais fácil, e pode-se determinar o coeficiente de variação. Os projetos são classificados de acordo com os seus coeficientes de variação, considerando-se os projetos com menores coeficientes de variação nos primeiros lugares.

A análise de cenários permite amenizar as deficiências da análise de sensibilidade para as variáveis inter-relacionadas. Segundo Gaslene (1999), são estimados os piores e melhores

valores de entrada, em relação ao básico, e para cada cenário - mais provável, otimista e pessimista (MOP) escolhido, é atribuída uma probabilidade de ocorrência de cada um, podendo ser usadas diferentes possíveis combinações de variáveis, mas com consistência.

Estabelecidos os fluxos de caixa futuros para cada cenário, é calculado o VPL de cada um individualmente e depois o VPL ponderado (somatório dos valores encontrados pelas probabilidades de ocorrência de cada cenário).

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NO LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS: APLICAÇÕES PRÁTICAS E ANÁLISE DE RESULTADOS

5. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NO LICENCIAMENTO DE BRINQUEDOS: APLICAÇÕES PRÁTICAS E ANÁLISE DE RESULTADOS

“Se a empresa está lucrando, isto é uma benção divina”.
Max Webber

Como pode ser observado no Capítulo 4, embora existam vários critérios que auxiliam no processo de decisão de novos investimentos, o mais consistente é o método do VPL, pois contempla todos os fluxos de caixa futuros e o custo do capital empregado indicando se há aumento do valor da empresa, que reflete na maximização da riqueza dos acionistas, além de poder ser utilizado em contextos com ou sem risco. No entanto, o uso desta técnica não é o único fator determinante de sucesso num investimento.

Embora o empreendedorismo no Brasil seja significativo, baseado na criação de novos negócios, existem, porém, muitos fracassos, principalmente nos dois primeiros anos de vida das empresas. Previsões distorcidas do fluxo de caixa, geração de recursos insuficientes para o giro, inexistência de planejamento, dificuldade de adaptação às mudanças, falta de avaliação financeira do negócio, são fatores que contribuem para este insucesso, segundo o SEBRAE (2003).

O desenvolvimento tecnológico aumentou a capacidade de manipulação de uma grande quantidade de informações com rapidez, fornecendo o ferramental necessário para acompanhamento do mercado, do comportamento da empresa, do caixa gerado, favorecendo a adoção de uma postura gerencial pró-ativa.

Não basta simplesmente elaborar o fluxo de caixa e adotar um bom critério para decidir sobre novos investimentos, é preciso acompanhar os números projetados e estar atento para evitar uma situação indesejável ou até mesmo de insolvência.

Em uma economia dinâmica é cada vez mais imperiosa a necessidade do empresário em buscar uma melhor qualificação, em conhecer todos processos gerenciais da empresa, observando todas as ações dos departamentos (produção, venda, marketing, finanças, recursos humanos, atendimento e satisfação do cliente) e seus reflexos. Em um ambiente volátil, uma organização precisa ser flexível para criar maior agilidade nos processos de adaptações e mudanças, e ainda ser transparente na gestão dos recursos para manter-se competitiva no mercado.

5.1 Aplicação Prática

Conforme as conclusões apresentadas ao final do Capítulo 3, a pesquisa de campo resultou numa verificação de que o setor de manufatura de brinquedos, dentre outras alternativas de investimento, efetua constantes investimentos em licenciamento para compor a sua linha de produtos; e que uma expressiva quantidade das empresas tem dificuldade de realizar estudos consistentes, que mostrem a viabilidade ou não dos projetos.

Feita a introdução acima, será apresentado agora um estudo de caso de um projeto em licenciamento em brinquedos, onde será aplicada a Análise de Sensibilidade, pelo motivo de mostrar-se o método mais adequado em função da disponibilidade de dados, indicará os limites das possibilidades de sucesso, haja vista tratar-se de uma situação de incerteza, por estar baseado numa previsão de vendas. Apesar da experiência dos profissionais envolvidos, não há garantia de resultado para um planejamento desta natureza, há somente uma expectativa, devido aos muitos percalços micro e macroeconômicos.

O Capítulo 4 abordou uma revisão dos diversos critérios disponíveis na literatura, para que agora se possa testar uma aplicação prática de análise de investimento. O VPL e a TIR, tidos como os critérios mais consistentes, serão utilizados nas diversas variações de queda na previsão de vendas, a fim de se verificar as situações limite de rentabilidade do projeto. Será, também utilizado o TR_s e o TR_D com o propósito de demonstrar a diferença de resultados quando é considerado o custo do capital.

Devido à não autorização para divulgação da denominação social das partes envolvidas neste estudo, no caso, licenciante e licenciado, os nomes aqui apresentados serão fictícios. As empresas manifestaram não desejar exposição, apenas em contribuir para realização do trabalho. Justificam, também, que algumas informações, como por exemplo, a respeito do *goodwill*, os critérios usados na formação de preços, custo da mão-de-obra, insumos e nível de endividamento, são dados estratégicos e tratados como segredo industrial. A falta de acesso a algumas destas informações, restringe o estudo a uma variação de queda na previsão de venda.

As informações recebidas foram relativas ao processo de negociação em licenciamento e baseadas nos termos do contrato do Anexo 4 deste trabalho, fornecido por um agente de licenciamento, bem como ao comportamento da sazonalidade do mercado de brinquedos, os parâmetros de preços *versus* o volume de produção, face a obtenção de uma licença tida como *premium* no mercado. São dados de caráter genérico, obtidos em séries históricas, mas que servem como referencial na montagem do estudo de caso.

A empresa em questão é uma manufatura de brinquedos representativa do setor, que diante de uma proposta de negócio efetuada por um licenciante, necessita fazer uma análise de investimento, sob a ótica econômico-financeira, para avaliação e posterior tomada de decisão.

Verificou-se junto à rede bancária que a taxa de aplicação em fundos com perfil conservador, rendeu em média 20% a.a., para um montante de R\$ 60 mil, nos últimos 12 meses. Descontado o imposto de renda (20%), o rendimento líquido fica em 16 % a.a., taxa esta que foi adotada como a TMA do projeto.

Há que se considerar que a TMA é uma taxa dinâmica, portanto sujeita a variações ao longo do projeto. Assim sendo, o tomador de decisão deve levar em conta esta possibilidade, efetuando, se possível, uma análise da tendência futura de alta ou de baixa na aplicação escolhida como referência.

A referida empresa possui apenas uma planta industrial no Estado de São Paulo, que tem as seguintes características:

MAGIG GAMES MANUFATURA DE BRINQUEDOS S/A

Capacidade nominal de

produção: 2,5 milhões unidades de brinquedos/ano

Faturamento Bruto: R\$ 40 milhões/ano (2002)

Processo de produção: cartão (papel, cartão microondulado), tecido e plástico.

Tecnologia: papel - offset, impressão por quadricromia, corte e vinco, espastamento (colagem), processo gráfico e acabamento gráfico; tecido em bobinas - ensexto, corte e costura, bordados, acabamento: hot stamping e serigrafia; termoplásticos - injeção, acabamento: tampografia e serigrafia; rotomoldagem: tampografia, serigrafia e pintura; placas de *vacuum form*; sopro - tampografia.

Desenvolvimento de produtos.

Produtos: jogos cartonados, jogos de ação, quebra-cabeças, bonecos

Market-Share (Brasil): 4,5%

Sistema de Gestão: MRPII/ERP

Número de empregos

diretos: 380

Plano de Negócio:

Taxa Mínima de Atratividade = 16% a. a. ou 1,2445 % a. m.

Licenciante: CASANOBRE LICENÇAS

Produto: Jogo Mercado de Capitais

Tempo de Contrato: 24 meses (Jan/2004 a Dez/2005)

Advance: R\$ 60.000,00

Forma de pagamento: 1 parcela de R\$ 10.000,00 na assinatura do contrato, mais 5 parcelas iguais de R\$ 10.000,00

Royalty: 8%

Preço Unitário de Venda: R\$ 45,00

As Tabelas 5.1 e 5.2 mostram os resultados com algumas possibilidades de variação nas previsões de vendas, alterando, desta forma, o fluxo de caixa, e conseqüentemente, os indicadores VPL, TIR, TR_S e TR_D:

Objetivo de venda: 30.000 unidades

TMA = 16% a.a. = 1,2445% a.m.

Tempo de duração do contrato (vida do projeto): 24 meses

Série histórica das vendas fornecida pela empresa:

1º Trimestre	9%
2º Trimestre	21%
3º Trimestre	30%
4º Trimestre	40%
Total:	100%

Para fins de cálculo, o *royalty* desconsidera os impostos que incidem sobre o valor da mercadoria vendida, conforme as praxes contratuais do mercado (ver Acordo de Licenciamento no Anexo 5). Isto porque, os impostos são considerados parte não integrante do produto para efeito de apuração de royalties.

Tabela 5.1: Fluxo de Caixa do Projeto em Licenciamento - 1º Ano

MÊS	JAN/04	FEV/04	MAR/04	ABR/04	MAI/04	JUN/04	JUL/04	AGO/04	SET/04	OUT/04	NOV/04	DEZ/04
0	473	473	473	1.103	1.103	1.103	1.575	1.575	1.575	1.575	3.150	1.575
VENDA (UNIDADES)	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
PREÇO UNITÁRIO	21.262,50	21.262,50	21.262,50	49.612,50	49.612,50	49.612,50	70.875,00	70.875,00	70.875,00	70.875,00	141.750,00	70.875,00
RECEITA DE VENDAS	3.189,38	3.189,38	3.189,38	7.441,88	7.441,88	7.441,88	10.631,25	10.631,25	10.631,25	10.631,25	21.262,50	10.631,25
(-) IMPOSTOS	18.073,13	18.073,13	18.073,13	42.170,63	42.170,63	42.170,63	60.243,75	60.243,75	60.243,75	60.243,75	120.487,50	60.243,75
(=) VENDAS LÍQUIDAS	6.378,75	6.378,75	6.378,75	14.883,75	14.883,75	14.883,75	21.262,50	21.262,50	21.262,50	21.262,50	42.525,00	21.262,50
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	11.694,38	11.694,38	11.694,38	27.286,88	27.286,88	27.286,88	38.981,25	38.981,25	38.981,25	38.981,25	77.962,50	38.981,25
(=) LUCRO BRUTO	7.654,50	7.654,50	7.654,50	17.860,50	17.860,50	17.860,50	25.515,00	25.515,00	25.515,00	25.515,00	51.030,00	25.515,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	2.594,03	2.594,03	2.594,03	6.052,73	6.052,73	6.052,73	8.646,75	8.646,75	8.646,75	8.646,75	17.293,50	8.646,75
(=) LUCRO DA ATIVIDADE	212,63	212,63	212,63	496,13	496,13	496,13	708,75	708,75	708,75	708,75	1.417,50	708,75
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	2.381,40	2.381,40	2.381,40	5.556,60	5.556,60	5.556,60	7.938,00	7.938,00	7.938,00	7.938,00	15.876,00	7.938,00
(=) LUCRO OPERACIONAL	988,71	988,71	988,71	2.306,98	2.306,98	2.306,98	3.295,69	3.295,69	3.295,69	3.295,69	6.591,38	3.295,69
(-) PROVISÃO PARA O IR	1.392,69	1.392,69	1.392,69	3.249,62	3.249,62	3.249,62	4.642,31	4.642,31	4.642,31	4.642,31	9.284,63	4.642,31
(=) LÚCRO LÍQUIDO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
ADIVANCE												
FLUXO DE CAIXA	(10.000,00)	(8.607,31)	(8.607,31)	(6.750,38)	(6.750,38)	(6.750,38)	4.642,31	4.642,31	4.642,31	4.642,31	9.284,63	4.642,31

Tabela 5.2: Fluxo de Caixa do Projeto em Licenciamento - 2º Ano.

MÊS	JAN/05	FEV/05	MAR/05	ABR/05	MAI/05	JUN/05	JUL/05	AGO/05	SET/05	OUT/05	NOV/05	DEZ/05
VENDA (UNIDADES)	428	428	428	998	998	998	1.425	1.425	1.425	1.425	2.850	1.425
PREÇO UNITÁRIO	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
RECEITA DE VENDAS	19.237,50	19.237,50	19.237,50	44.887,50	44.887,50	44.887,50	64.125,00	64.125,00	64.125,00	64.125,00	128.250,00	64.125,00
(-) IMPOSTOS 15%	2.885,63	2.885,63	2.885,63	6.733,13	6.733,13	6.733,13	9.618,75	9.618,75	9.618,75	9.618,75	19.237,50	9.618,75
(=) VENDAS LÍQUIDAS	16.351,88	16.351,88	16.351,88	38.154,38	38.154,38	38.154,38	54.506,25	54.506,25	54.506,25	54.506,25	109.012,50	54.506,25
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO 30%	5.771,25	5.771,25	5.771,25	13.466,25	13.466,25	13.466,25	19.237,50	19.237,50	19.237,50	19.237,50	38.475,00	19.237,50
(=) LÚCRO BRUTO	10.580,63	10.580,63	10.580,63	24.688,13	24.688,13	24.688,13	35.268,75	35.268,75	35.268,75	35.268,75	70.537,50	35.268,75
(-) DESPESAS OPERACIONAIS 36%	6.925,50	6.925,50	6.925,50	16.159,50	16.159,50	16.159,50	23.085,00	23.085,00	23.085,00	23.085,00	46.170,00	23.085,00
(=) LÚCRO DA ATIVIDADE	2.346,98	2.346,98	2.346,98	5.476,28	5.476,28	5.476,28	7.823,25	7.823,25	7.823,25	7.823,25	15.646,50	7.823,25
(-) DESPESAS FINANCEIRAS 1%	192,38	192,38	192,38	448,88	448,88	448,88	641,25	641,25	641,25	641,25	1.282,50	641,25
(=) LÚCRO OPERACIONAL	2.154,60	2.154,60	2.154,60	5.027,40	5.027,40	5.027,40	7.182,00	7.182,00	7.182,00	7.182,00	14.364,00	7.182,00
(-) PROVISÃO PARA O IR 4,65%	894,54	894,54	894,54	2.087,27	2.087,27	2.087,27	2.981,81	2.981,81	2.981,81	2.981,81	5.963,63	2.981,81
(=) LÚCRO LÍQUIDO	1.260,06	1.260,06	1.260,06	2.940,13	2.940,13	2.940,13	4.200,19	4.200,19	4.200,19	4.200,19	8.400,38	4.200,19
ADIVANCE												
FLUXO DE CAIXA	1.260,06	1.260,06	1.260,06	2.940,13	2.940,13	2.940,13	4.200,19	4.200,19	4.200,19	4.200,19	8.400,38	4.200,19

As Tabelas 5.3 a 5.6 mostram as variações dos indicadores a cada modificação efetuada no planejamento de vendas, com o TR_S e TR_D dado em número de meses:

Tabela 5.3: Previsão de Vendas: 2º ano com queda de 10% sobre o 1º ano

VENDAS 1º ANO	2º ANO	VPL	TIR	TR_S	TR_D	VARIAÇÃO NAS VENDAS	
30.000	15.750	14.250	16.499,28	3,78%	13	15	
27.000	14.175	12.825	9.104,00	2,68%	15	17	-10%
24.000	12.600	11.400	1.708,72	1,52%	16	19	-20%
21.000	11.025	9.975	(5.686,56)	0,28%	19	21	-30%

Tabela 5.4: Previsão de Vendas: 2º ano com queda de 20% sobre o 1º ano

VENDAS 1º ANO	2º ANO	VPL	TIR	TR_S	TR_D	VARIAÇÃO NAS VENDAS	
28.350	15.750	12.600	12.747,06	3,30%	14	16	
25.515	14.175	11.340	5.727,00	2,19%	15	17	-10%
22.680	12.600	10.080	(1.293,05)	1,02%	17	20	-20%
19.845	11.025	8.820	(8.313,11)	(0,23%)	20	22	-30%

Tabela 5.5: Previsão de Vendas: 2º ano com queda de 30% sobre o 1º ano

VENDAS 1º ANO	2º ANO	VPL	TIR	TR_S	TR_D	VARIAÇÃO NAS VENDAS	
26.775	15.750	11.025	9.165,39	2,80%	15	17	
24.098	14.175	9.923	2.504,64	1,68%	16	18	-10%
21.420	12.600	8.820	(4.158,39)	0,49%	18	21	-20%
18.743	11.025	7.718	(10.819,14)	(0,77%)	21	24	-30%

Tabela 5.6: Previsão de Vendas: 2º ano com queda de 40% sobre o 1º ano

VENDAS 1º ANO	2º ANO	VPL	TIR	TR_S	TR_D	VARIAÇÃO NAS VENDAS	
25.200	15.750	11.025	5.583,73	2,25%	16	17	
22.680	14.175	9.923	(719,99)	1,11%	17	19	-10%
20.160	12.600	8.820	(7.023,72)	(0,10%)	19	22	-20%
17.640	11.025	7.718	(13.327,44)	(1,38%)	22	25	-30%

5.2 Análise de Resultados

Ao passar à análise de resultados, convém, inicialmente, esclarecer um dado relevante fornecido pela empresa - trata-se da possibilidade de ocorrer uma queda nas vendas no segundo ano de contrato, baseado em séries históricas. Esta queda pode ser pequena ou acentuada, dependendo de fatores ligados ao mercado, como: menor apoio de mídia, fase de maturidade e/ou declínio do produto e lançamento de produtos similares por preço mais baixo pela concorrência, por exemplo. Nas Tabelas 5.3 a 5.6 foi efetuada uma variação de até 30%

de queda nas vendas, combinada a uma queda de 10% a 40% no 2º ano, para testar múltiplas possibilidades.

Conforme pode ser observado, o TR_S é sempre mais curto que o TR_D , fato que confirma o a teoria exposta no item 4.1.2. Isto reforça a vantagem de se trabalhar com um indicador que considera o custo do capital, sinalizando uma projeção mais concreta do retorno do investimento.

Baseado nos dados da Tabela 5.3 pode-se concluir que o investimento é viável até uma queda de 20% nas vendas, quando o valor da TIR fica em 1,52% a.m., valor maior que a TMA. O exemplo mostra uma variação de até 30% de queda nas vendas para efeito de análise, quando se verifica que o projeto não é viável, seja pelo valor da TIR, menor que a TMA, seja valor do VPL, negativo.

Nas Tabelas 5.4 e 5.5, a TIR se mostra superior a TMA somente em caso de até 10% de queda nas vendas, qualquer variação para baixo torna o projeto inviável. O mesmo ocorre como VPL, cujo valor é negativo para 20% e 30% de queda nas vendas.

Na Tabela 5.6, ocorre a pior situação, qualquer variação para baixo no volume de vendas torna o projeto inviável.

Não foi utilizado o B/C por ser uma ferramenta que apresenta limitações ao não considerar a escala e a duração do projeto, assunto já tratado no item 4.1.1.

Outras variações podem ser feitas utilizando-se o Critério da Análise de Sensibilidade. Com acesso a dados, como por exemplo, o custo das matérias-primas, energia elétrica e mão-de-obra, pode se efetuar a mesma metodologia usada para a variação na previsão de vendas, bastando variar o custo, dentro de percentuais que possam indicar lucro ou alertar contra possíveis prejuízos.

A desvantagem do método reside em não poder considerar todas as variações a que está sujeito o projeto, de forma simultânea, sendo que o efeito de cada componente da planilha de custos na rentabilidade tem que ser analisado separadamente.

O estudo de caso deixou evidente a utilidade do método, quando mostrou os possíveis riscos de prejuízo e as possibilidades de sucesso nas diversas situações apresentadas, provando ser uma ferramenta bastante útil aos profissionais envolvidos em negócios de licenciamento de brinquedos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa do trabalho, serão descritas as observações conclusivas, tomando como base os objetivos iniciais, as vantagens da metodologia aplicada e as limitações presentes. E ao final, serão abordadas algumas recomendações para trabalhos futuros.

A partir dos dados obtidos através da amostra resultante da pesquisa efetuada através dos questionários respondidos (Anexo 2), observa-se algumas características importantes nas empresas do setor de brinquedos, afiliadas a ABRINQ. Pode-se destacar uma significativa participação de produtos licenciados, sobretudo nas maiores empresas, e pouco significativa nas pequenas empresas, *vis-à-vis* o montante necessário ao investimento nos contratos de licenciamento.

Apesar da expressão do mercado de licenciamento no Brasil e no mundo, há uma característica a ser considerada: a mudança de comportamento de compra e hábitos de consumo do público, o que explica o tempo de vigência dos contratos em licenciamento de produtos, ficando concentrado entre um a dois anos na maioria dos casos, conforme os dados apontados na pesquisa. Isto pode ser explicado devido às novidades ou modismos, que têm como característica um ciclo de vida extremamente curto, influenciadas pela velocidade da divulgação através das transmissões de informações, seja pela Internet, televisão, rádio, cinema ou mídia impressa. Assim, todas as organizações precisam estar atentas à dinâmica do mercado, principalmente as manufaturas de brinquedo, pois o público infantil quando bem informado é exigente, e corresponde a maior fatia de consumidores no mercado de produtos licenciados.

O potencial para o mercado de licenciamento junto ao público infantil evidencia-se na pesquisa de campo, quando a maioria das empresas, em cerca de 60% das respostas, revela que o número de produtos licenciados pode chegar até 75% do total da linha de produtos. Isso demonstra que há uma dependência de produtos licenciados na composição do faturamento dessas empresas, muito embora, conforme ficou comprovado na figura 3.5, em 2002, os números indicam que 70% do mercado está concentrado nos 23 maiores fabricantes de brinquedos.

Convém registrar que as empresas quando questionadas se sistematicamente investem na compra de *softwares* ou na contratação de especialistas para se verificar a viabilidade de um contrato licenciamento, sob a ótica econômica da análise de investimento, 70% respondeu que não. Apesar da evidência da amostra da pesquisa para o não investimento de recursos na

viabilidade de contratos de licenciamento e *software*, um terço das empresas alega realizar estes estudos, e que eles, comprovadamente, evitaram prejuízos.

Estes resultados mostram que embora os estudos de análise de investimento na viabilidade dos contratos de licenciamento sejam necessários, as empresas não potencializam sua utilização.

Percebe-se que as propriedades intelectuais têm seu valor em *advance* e *royalty* mensuradas pelo seu poder de alavancagem nas vendas, sendo estratégico para as empresas do setor aumentarem sua participação no mercado, obterem maior sinergia nas vendas, e conseqüentemente, maiores receitas. Conclui-se, também, que a disputa pelas melhores propriedades fica restrita às maiores empresas, dado que elas detêm o maior número de contratos ativos, fato confirmado nas respostas dos questionários da pesquisa de campo. Isto requer uma grande responsabilidade por parte dos negociadores, que além de estarem atentos à dinâmica da oferta de produtos licenciados, necessitam tomar suas decisões de investimento, precedida de uma avaliação das perspectivas futuras. Faz-se necessário, neste caso, uma análise de sensibilidade, haja vista que há evidências de risco para o projeto, dado que não há garantia para uma receita resultante de uma previsão de vendas, seja pela experiência dos seus profissionais ou pelas séries históricas registradas na empresa.

As respostas dadas na pesquisa apontam para uma preferência pelo uso do critério do tempo de recuperação do investimento, também conhecido por *payback period*, ou simplesmente, *payback*, e pelo critério da razão benefício/custo. É possível que esta preferência se dê pela atual estabilidade da moeda brasileira, já que o método não possui resultados fidedignos quando em economia afetada por níveis altos de inflação. Há, também, uma pequena preferência pelo critério do valor presente líquido e pelo critério da taxa interna de retorno, tidos como critérios mais rigorosos, mas pouco utilizados, segundo o resultado da pesquisa.

Embora todos esse critérios acima levem em conta a taxa mínima de atividade, que remunera o capital ao longo do fluxo de caixa - a falta de garantia da receita nas vendas, na estabilidade do custo das matérias-primas, mão-de-obra, energia, e outros insumos, ao longo de um contrato de licenciamento, caracterizam a necessidade de uma análise de sensibilidade, associando a cada elemento do fluxo de caixa uma faixa de variação, para que se possa averiguar a margem de valores possíveis que torna o projeto viável ou não.

No estudo apresentado neste trabalho, a opção foi pela variação da receita nas vendas, por tratar-se de dado disponível, e que mostra a aplicabilidade ao caso de um contrato de licenciamento. As organizações consideram sua planilha de custos e a sua conseqüente

estrutura na formação de preços uma questão de sigilo interno da empresa, ou de segredo industrial, mas isto não significa que os profissionais com acesso a esses números, não possam utilizá-los para efetuar uma análise de sensibilidade, bastando variar também os outros elementos.

As dificuldades na elaboração deste trabalho se deu pela escassa literatura específica sobre licenciamento, aqui no Brasil, encontradas em *papers*, artigos e livros de origem norte-americana, conforme consta nas referências bibliográficas. A política das empresas envolvidas em negócios de licenciamento em não divulgar dados considerados estratégicos, bem como de não desejar exposição, foi observada, embora este fato tenha sido o principal óbice na estruturação do estudo de caso apresentado no item 5.1.

Como sugestão para futuros trabalhos, este mesmo estudo de análise de investimentos tem aplicabilidade em outros mercados demandantes por licenças, como por exemplo, o setor editorial, têxtil, alimentício, papelaria, material escolar, joalheiro e de artigos para festa, contribuindo, desta forma, para divulgar e adaptar as ferramentas aqui utilizadas, respeitadas as especificidades de cada setor.

Com este estudo, o trabalho cumpre sua proposta de apresentar a indústria de brinquedos um estudo de análise de investimento que demonstre a viabilidade ou não de um projeto de licenciamento. Os profissionais terão como tomar uma decisão de investimento, que além de exigirem um conhecimento do mercado de licenciamento com profundidade, poderão maximizar a utilização das ferramentas metodológicas propostas, podendo obter simulações mais próximas à realidade, evitando futuros prejuízos ou prevendo futuros ganhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRINQ, site oficial. Disponível em: <<http://www.abrinq.com.br>>. Acesso em 26/07/2003.
- ALVES, Nelson A. *O capital Intelectual*. Revista Banas "Qualidade" N°. 107, pg. 38-40, abr. 2001.
- APKE, Thomas M. *Acquisition and Licensing of Intellectual Property*. Paper of School of Business & Economics, California State University. Califórnia, 1998.
- ANDRADE, José E. P. BNDES, Informe Setorial n° 16, mai. 2001.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATUAHEME-GIMA, Kwaku; PATTERSON, Paul G. The Impact of Managerial Attitudes on Technology Licencing Performance. *European Journal of Marketing*. n.3. v.26. pg. 52-62. 1992. Disponível em: <<http://fernando.emeraldinsight.com/vl=6723682/cl=14/nw=1/rpsv/~1168/v26n3/s5/p0>>. Acesso em: 05/08/2003.
- BARBIERI, José Carlos. *Produção e Transferência de Tecnologia*. – São Paulo: Ática, 1990.
- BREALEY, Richard A. et al. *Fundamentos da Administração Financeira*. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 2003.
- CLEMENTE, Ademir et al. *Projetos Empresariais e Públicos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONTADOR, Cláudio Roberto. *Avaliação Social de Projetos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- DEGNAN, Stephen A . *The Use on Conjoint Analysis to Stablish the Most Important Evaluation Factors in Technology Transfer and Patent Licensing Negotiations*. 108 f. Tese (Doctor in Business Administration) – Scholl of Business, Golden Gate University, San Francisco, USA, 2002.
- DIESENDRUCK, Elcan. *Com Licença*. – São Paulo: Nobel, 2000.
- DRUKER, Peter Ferdinand. *Sociedade Pós-Capitalista*. - São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.
- FERREIRA, Roberto G. *Matemática Financeira Aplicada: Mercado de Capitais, Administração Financeira, Engenharia Econômica*. 5. ed . Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda [org.]. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. - São Paulo: Atlas, 2001.
- FIORI, José Luís. *60 Lições dos 90: Uma Década de Neoliberalismo*. 1. ed. São Paulo: Record, 2001.

- FONTOURA, Marília. Personagens que valem milhões. *Exame*. São Paulo, edição 632, n.7, p. 88-90, 26 mar. 1997.
- GASLENE, Alain et al. *Decisões de Investimentos da Empresa*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAIEB, Carlos. O Japão é Pop. *Veja*. São Paulo, edição 1835, n. 1, pg. 82, 7 jan. 2004.
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa*. Versão 1.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KANITZ, Stephen. Ponto de vista. *Veja*. São Paulo, edição 1833, n.50, p.24, 17 dez. 2003.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. – São Paulo: Futura, 1999.
- LCIN - LICENCING CONSULT INFORM NEWSLETTER. *Panorama Atual do Mercado Brasileiro de Licenciamento*, 2003. [circulação restrita]
- LOPES, Paulo Afonso. *Probabilidades e Estatística*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 3. ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.
- MDIC, site oficial. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 15/11/2003
- MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. *Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais*. - São Paulo: Atlas, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirodata. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTHWESTERN, Alfred Rappaport de. In: HENDRIKSEN, Eldon S. & BREDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARR, Russel L. & SULLIVAN, Patrick H. *Technology Licensing: Corporate Strategies for Maximizing Value*. - New York: John Wiley, 1996.
- PONTES DE MIRANDA. *Tratado de Direito Privado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editor Borsoi, 1971.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática Financeira: Objetiva e Aplicada*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- RAUGUST, Karen. *The licensing Handbook*. 3rd ed. New York, USA: EPM, 2000.

- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *Avaliação de Ativos Intangíveis*. - São Paulo: Atlas, 2002.
- SICSÚ, Abraham B.; LIMA, João Policarpo R. *Fronteiras Agrícolas no Brasil: A Lógica de sua Ocupação Recente*. In: SICSÚ, Abraham B.[org.]. *Inovação e Região*. Recife: Fasa, 2000. (Coleção Neal - 1.)
- SEBRAE, site oficial. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 20/10/2003
- SOUZA, A C. F.- *Avaliação de Propriedade Intelectual e Ativos Intangíveis*. Revista APBI. 39 ed. Rio de Janeiro, 1999.
- STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. - Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TÁVORA JUNIOR, José Lamartine. *Métodos e Técnicas de Avaliação de Risco*. In: BARRETO, Luiz Roberto. *Decisões de Investimentos e Risco: Formas de Avaliação e o Cenário Brasileiro*. 98 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia (PIMES), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.
- TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- THORNTON, P. H. & TUMA, N. B. *The Problem of Boundaries in Contemporary Research on Organizations*. Vancouver, Canada: Academy of Management Best Papers Proceedings, 1995.
- WEBSTER, Margaret; SUDGEN, David. *Implementation of Virtual Manufacturing by Technology Licencing Company*. Disponível em <<http://taddeo.emeraldinsight.com/vl=1599527/cl=12/nw=1/rpsv/~1076/v23n5/sl/p448>>. Acesso em: 07/08/2003.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabela 1: Relação de Empresas Afiliadas à ABRINQ por Ordem Alfabética.

	Nome de Fantasia	Denominação Social
1	Acalanto	Plásticos Acalanto Industrial Ltda
2	Acqua e Play	Elit Comercial Ltda
3	Adijomar Brinquedos	Irmão Dalanese Ltda
4	Álamo	Álamo Indústria e Comércio Ltda
5	Alaska	Metalúrgica Alaska Ltda
6	Algazarra Brinquedos	Alagazarra Ind. e Com. de Brinquedos Ltda
7	Alpha Brinquedos	Apha Brinquedos Ind. e Com. Ltda
8	Amar é ... Brinquedos	Amar é ... Ind. e Com. de Brinquedos Ltda
9	Atividade	Olga Teperman Aizemberg - ME
10	Asca Toys	Asca Brinquedos Ltda
11	Baby Brink	Baby Brink Ind. Com. de Brinquedos Ltda
12	Baby Toys	DS Indústria, Comércio e Distribuição Ltda
13	Battat	Sponsor Indústria e Com. Imp. e Exp. Ltda
14	Bell Toy	ACF Indústria de Plásticos Ltda
15	Bertoni Kids	Bertoni, Boza & Cia Ltda
16	Bicicletas Goni	Goni Industrial Ltda
17	Biemme	Biemme do Brasil Ltda
18	Big Play	Big Play Brinquedos Interativos Ltda
19	Big Star	Big Star Ind.e Com. de Produtos Plásticos Ltda
20	Bolas Canarina	Viniplás Indústria e Comércio Ltda
21	Boneca de Pano	Rag Doll Indústria e Comércio Ltda
22	Brasilflex	Brasilflex Indústria e Comércio Ltda
23	Braskit Brinquedos	Braskit Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda
24	Brinquedos Anjo	Anjo Indústria e Comércio de Plásticos Ltda
25	Brinquedos Bandeirante	Brinquedos Bandeirante S.A.
26	Brinquedos Big Boy	Maria Aparecida Scopel
27	Brinquedos Cardoso	Cardoso Indústria e Comércio de Plásticos Ltda
28	Brinquedos Estrela	Manufatura de Brinquedos Estrela S.A.
29	Brinquedos Móbili	Móbili Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda

Fonte: ABRINQ

Tabela 1: Relação de Empresas Afiliadas à ABRINO por Ordem Alfabética (continuação).

	Nome de Fantasia	Denominação Social
30	Brinquedos Oriente	Brinquedos Oriente Comercial Imp. e Exp. Ltda
31	Brinquedos Pais & Filhos	Brinquedos Pais & Filhos Ind. e Com. Ltda
32	Brinq.Pedagógicos Dagmar	Dagmar Brigitte Sturm Bernadete
33	Brinquedos Pica-Pau	Manufatura de Brinquedos Pica-Pau Ltda
34	Brinquedos Plastilindo	Brinquedos Plastilindo Ltda
35	Brinquedos Primavera	Indústria de Brinquedos Primavera Ltda
36	Brinquedos Rosita	Rosiplast Ltda
37	Bungee do Brasil	Bungee do Brasil Ltda
38	Butterfly Brinquedos	Butterfly Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda
39	Calesita	Calesita Indústria de Brinquedos Ltda
40	Candide Toys	Candide Indústria e Comércio Ltda
41	Carimbrás	Carimbras Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda
42	Central La Ruedita	Central La Ruedita Repres. Comercial Ltda
43	Clone Toy	Clone Toy Emp. Exp. Ind. e Com. Ltda
44	Coleção Magia	Coleção Magia Ltda - ME
45	Conthey	Conthey Comércio e Indústria Ltda
46	Cotiplás	Cotiplás Ind. e Com. de Artefatos Plásticos Ltda
47	Debrinq	Debrinq Indústria de Brinquedos e Plásticos Ltda
48	Delta	Hyper Mídia Editora Ltda
49	Di Itália	Di Itália Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda
50	Dismat Brinquedos	Dismat Indústria de Plásticos Ltda
51	Dodô Brinquedos	ASF & Jr Indústria Plástica Ltda
52	Duk Toys	Duk Toys Ind. e Com. de Brinquedos Ltda - ME
53	Editora Luz e Vida	Editora Luz e Vida Ltda
54	Elgaplás	Elga Plásticos Ltda
55	Elka	Elka Plásticos Ltda
56	Fisher Drums	Ivete Fisher Magalhães - ME
57	Floc Brinquedos	Floc Indústria de Brinquedos Ltda
58	Frateschi	Indústrias Reunidas Frateschi Ltda
59	Freso	Freso Ltda
60	Giotto	Gioplast Indústria e Comércio Ltda
61	Grow	Grow Jogos e Brinquedos S.A.
62	GRP	GRP Brinquedos Ltda

Fonte: ABRINO

Tabela 1: Relação de Empresas Afiliadas à ABRINO por Ordem Alfabética (continuação).

	Nome de Fantasia	Denominação Social
63	Gulliver	Gulliver S.A. Manufatura de Brinquedos
64	Homeplay	Homeplay Industrial Ltda
65	Ifa	Brinquedos Ifa Ltda
66	Jesmar	Jesmar do Brasil Ltda
67	JKS	JKS Industrial Ltda
68	Kaplás	Indústria Kappaz Ltda
69	Kapstokky	Kapstokky Indústria e Comércio Ltda
70	Ki-Tok	Ki-Tok Brinquedos Ltda
71	Kitstar	Kitstar Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda
72	La Toy	VKB Artefatos de Látex Ltda
73	Laço de Fita	Upside Down Comercial Ltda
74	Látex São Roque	Fábrica de Artefatos de Látex São Roque Ltda
75	Líder Bolas e Brinquedos	Líder Indústria e Comércio de Brinquedos Ltda
76	Lídice	Prytoy Indústria e Comércio Ltda
77	Little Tikes	Newell Rubbermaid Brasil Ltda
78	Long Jump	Pro Service Indústria e Comércio Ltda
79	Lovely Toys	Magic Toys Indústria e Comércio Ltda
80	Lua de Cristal	Lua de Cristal Indústria e Comércio Ltda
81	Lujodira Brinquedos	Lujodira Ind. e Comércio de Brinquedos Ltda
82	Magic Toys	Magic Toys do Brasil Indústria e comércio Ltda
83	Magicbrin	Bagicbrin Industrial Ltda
84	Manuque	Trea Indústria e Comércio Imp. e Exp. Ltda
85	Maritel	Maritel Indústria e Comércio Ltda
86	Matic Play	Matic Entretenimento Ind. e Comércio Ltda
87	Mercotoys	Mercotoys Ind. de Brinquedos Ltda
88	Moas - Multifree - Buba	Moas Indústria e Comércio Imp. e Exp. Ltda
89	Monte Líbano	Monte Líbano Ind. e Com. de Brinquedos Ltda
90	Multibrink	Multibrink Brindes e Brinquedos Ltda
91	Multigel	L. D. Rebelo & Cia Ltda
92	Mundo Azul Brinquedos	Mundo Azul Brinquedos Ltda
93	Mundo Encantado	Brinquedos Mundo Encantado Ltda
94	Náutica	Indústria Brasileira de Infláveis Náutica Ltda

Fonte: ABRINO

Tabela 1: Relação de Empresas Afiliadas à ABRINO por Ordem Alfabética (continuação).

	Nome de Fantasia	Denominação Social
95	Neon Tech	Neon Tech Brinquedos Ltda
96	Nig Brinquedos	Nig Indústria de Brinquedos Ltda
97	Nillo	Plásticos Nillo Indústria e Comércio Ltda
98	Núbia Brinquedos	Núbia Brinquedos Ltda
99	Panda	Panda Indústria e Comércio Ltda
100	Papo de Pano	Marchioratto & Carneiro Ltda
101	Petecolor	Petecolor Indústria e Comércio Ltda
102	Plast-Brinq	Plast-Brinq Indústria e Comércio Ltda
103	Plásticos Apolo	Indústria e Comércio de Plásticos Apolo Ltda
104	Poliplac	Poliplac Indústria de Plásticos Ltda
105	Pólo Block's	CSW Indústria e Comércio de Artefatos Plásticos Ltda
106	Potinho de Carinho	Potinho de Carinho Ltda
107	Prince Bike	Prince Bike Norte Ltda
108	Rabaker	Indústria de Brinquedos Rabaker Ltda
109	Reino Mágico	Reino Mágico Indústria de Brinquedos Ltda
110	Resam Brinquedos	Barros & Reno Ltda
111	Rodipla	Rodipla Artefatos de Plástico Imp. e Exp. Ltda
112	Roma Jensen	Roma Jensen Comércio e Indústria Ltda
113	Roseart	Roseart do Brasil Ltda
114	Sid Nyl	Sid Nyl Indústria e Comércio Ltda
115	Sideral Brinquedos	Sideral Plásticos Ltda
116	Silmar Brinquedos	Silmar Plásticos Ltda
117	Simoplast	Simoplast Indústria e Comércio Ltda
118	Simque	Simque Artefatos de Madeira Ltda
119	Sonata	Sonata Produtos Plásticos Ltda
120	Souza & Stalo	Stalo Bauru Mobiliário Escolar Ltda
121	Speed Kids Playgrounds	Busa Indústria e Comércio de Máquinas Agrícolas Ltda
122	SPI do Brasil	Superior Plásticos Intenacional do Brasil Ltda
123	Sulamericana Fantasias	Distribuidora Sulamericana Imp. e Exp. Ltda
124	Sundown Bike	Companhia Brasileira de Bicicletas S.A.
125	Super Toys	Super Toys Ind. e Comércio de Artefatos Plásticos Ltda
126	Tai Shin	Tai Shin Indústria e Comércio Ltda

Fonte: ABRINO

Tabela 1: Relação de Empresas Afiliadas à ABRINO por Ordem Alfabética (continuação).

	Nome de Fantasia	Denominação Social
127	Tato	Tato Indústria e Comércio Ltda
128	Tec Toy	Tec Toy S.A.
129	Teones	Teones Laurindo Fernandes Plásticos Ltda
130	Toypower	The Toypower Indústria e Comércio Ltda
131	Toyster	Toyster Brinquedos Ltda
132	Turma do Luqueta	DSS Morenos Dias & Cia Ltda - ME
133	Uau! Brinquedos	Uau! Brinquedos Ltda
134	Ultragraf	Ultragraf Embalagens Ltda
135	Usual Plastic	Usual Plastic Ind. e Com. de Artif. de Plástico Ltda
136	Vilella	Injeção de Plásticos Vilela Ltda
137	Walbert	Walbert Indústria e Comércio Ltda
138	Xalingo Brinquedos	Xalingo S.A. Indústria e Comércio

Fonte: ABRINO

ANEXO 2

CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO ENVIADOS PARA PESQUISA DE CAMPO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE O PROCESSO DE DECISÃO EM LICENCIAMENTO DE PRODUTOS

Prezado(a) Senhor(a)

A presente pesquisa visa a subsidiar um trabalho acadêmico, cujo objetivo é disponibilizar ferramentas de Análise de Investimento para as partes envolvidas em negócios de licenciamento de produtos no setor de brinquedos.

Observações:

1. Trata-se de um questionário que pode ser respondido em aproximadamente dez minutos;
2. Os dados dos questionários preenchidos serão considerados confidenciais;
3. Acompanha envelope selado para facilitar a remessa do questionário respondido.

Agradeço antecipadamente,

LUIZ CARLOS ALIANDRO JUNIOR

Mestrando em Engenharia de Produção da UFPE

Av Conselheiro Aguiar 2.738 sala 405

Boa Viagem RECIFE – PE

cep 51020-020

Fone: (81) 3465-4553

Fax: (81) 3465-4472

E-mail: lcajr@terra.com.br

QUESTIONÁRIO

1. Atualmente, qual a quantidade de contratos de licenciamento ativos em sua organização?

- nenhum
- de 1 a 5
- de 6 a 25
- de 26 a 50
- de 51 a 100
- mais de 100

2. Quantos contratos de licenciamento sua organização negociou nos últimos 12 meses?

- nenhum
- de 1 a 5
- de 6 a 25
- de 26 a 50
- mais de 50

3. De que forma(s) sua organização atua no negócio de licenciamento? (**marque quantas opções julgar necessárias**)

- licenciado
- licenciante
- outro (especifique) _____

4. Qual(is) departamento(s) da sua organização está(ão) envolvido(s) diretamente nas negociações de um contrato de licenciamento?

- Engenharia ou Técnica
- Marketing e Vendas
- Jurídico
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Financeiro ou Contabilidade
- Departamento de Licenciamento
- Outros (especifique) _____

5. Com empresas de que países a sua organização comumente firma contrato de licenciamento?

- Brasil
- Estados Unidos
- Japão
- França
- Alemanha
- Inglaterra
- Itália
- Outros (especifique) _____

6. Qual o tempo médio de vigência de um contrato de licenciamento?

- de seis meses a um ano
- de um a dois anos
- de dois a três anos
- mais de três anos

7. Do total de itens produzidos pela sua organização, qual o percentual aplicado no caso de produtos licenciados?

- de 0 – 25%
- de 25 – 50%
- de 50 – 75%
- de 75 – 100%

8. A sua empresa sistematicamente investe na compra de softwares ou na contratação de especialistas para se verificar a viabilidade, **sob a ótica econômica**, do investimento a ser realizado através de um contrato de licenciamento?

- Sim Não

9. Do total de contratos de licenciamentos realizados por sua empresa, qual o percentual destes em que foram realizados estudos de viabilidade do investimento?

- de 0 – 25%
- de 25 – 50%
- de 50 – 75%
- de 75 – 100%

10. Qual(is) metodologia(s) abaixo discriminadas é (são) utilizadas por você ou por sua organização para se verificar a viabilidade, **sob a ótica econômica**, do investimento a ser realizado através de um contrato de licenciamento?

- Nenhuma
- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa Interna de Retorno (TIR)
- Índice Benefício/Custo (B/C)
- Tempo de Recuperação (payback)
- Outras (especifique) _____

11. Se a sua empresa realizou estudos de viabilidade dos contratos de licenciamento, estes estudos, **comprovadamente**, evitaram prejuízos?

- Sim
- Não

OPCIONAL

A critério dos interessados os resultados dessa pesquisa poderão ser disponibilizados. Caso seja do seu interesse receber uma cópia do sumário, por obséquio forneça as seguintes informações:

Nome: _____

Cargo: _____

Organização: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____

CEP: _____

E-mail: _____

ANEXO 3

DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

a) Direitos autorais e direitos conexos

Os direitos autorais e os que lhe são conexos são o conjunto de direitos morais e patrimoniais do criador da obra literária e artística. Assim, distintos dos direitos do inventor abarcados pela proteção patentária, a proteção concedida pelo Direito de Autor refere-se a todas as criações que não possuem requisitos de novidade absoluta e aplicação industrial (MDIC, 2003).

Conforme a natureza da obra e para sua proteção, será encaminhada a instituição correspondente:

- Fundação Biblioteca Nacional;
- Escola Nacional de Música (autores, compositores e letristas de músicas);
- Escola de Belas Artes;
- Secretaria para o Desenvolvimento do Áudio-Visual.

Somente a pessoa física (autor, compositor e letrista) pode ser autora de alguma obra. Empresas jamais serão autoras de obras, mesmo que banquem todos os custos para sua produção. O que ela pode ter é sua titularidade, ou seja, os poderes de exploração econômica. O Código Civil considera os direitos autorais como bens móveis, ou seja, podem ser deslocados ou simplesmente distribuídos (art. 48, inciso III). Desta forma, eles podem ser vendidos, transferidos ou até mesmo cedidos para terceiros.

b) Programas de Computador

Programa de computador é uma criação intelectual, que possui a expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza, suscetível de ser gravado em meios corpóreos e de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação. O regime de proteção aos programas de computador é o conferido às obras literárias pela legislação de direitos autorais e conexos vigentes no País, no que couber (MDIC, 2003).

c) Patentes

Patente é um título de propriedade sobre uma invenção ou modelo de utilidade, podendo ser de produto ou processo. Este título é concedido aos inventores detentores dos direitos sobre a criação, com a finalidade de proteger os produtos ou o processo, nos quais foram investidos tempo e recursos, contra a cópia ou comercialização sem a autorização do titular (MDIC, 2003).

Segundo Pontes de Miranda (1971), *“não há direito real sobre invenção, modelo de utilidade, desenhos ou modelos industriais, antes da patente”*.

A legislação brasileira contempla como modalidades privilegiáveis, dois tipos de patentes, a Patente de Invenção e a Patente de Modelo de Utilidade.

A Patente de Invenção é a concepção resultante do exercício da capacidade de criação do homem, que represente uma solução para um problema técnico específico dentro de um determinado campo tecnológico e que possa ser fabricado ou utilizado industrialmente.

A Patente de Modelo de Utilidade é a forma ou disposição introduzida em objeto que se preste a um trabalho ou uso prático, visando a sua melhor utilização.

A Patente de Invenção vigorará pelo prazo de 20 (vinte) anos e a Patente de Modelo de Utilidade pelo prazo de 15 (quinze) anos, contados da data do depósito do pedido no INPI.

d) Marca

A marca é um signo distintivo, visualmente perceptível, utilizado para diferenciar produtos ou serviços de uma empresa dos de suas concorrentes, bem como atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas. O titular da marca tem assegurado, pelo registro, o seu uso exclusivo em todo território nacional. A lei marcária brasileira não protege os sinais sonoros, gustativos e olfativos (MDIC, 2003).

Quanto a sua natureza, as marcas podem ser apresentadas como: Marca Nominativa, Marca Figurativa, Marca Mista, Marca Tridimensional, Marca Coletiva e Marca de Certificação.

A Marca Nominativa é aquela constituída por uma ou mais palavras no sentido amplo do alfabeto romano, compreendendo, também, os neologismos e as combinações de letras e/ou algarismos romanos e/ou arábicos.

A Marca Figurativa é aquela constituída por desenho, figura ou qualquer forma estilizada de letra e número, isoladamente.

A Marca Mista é aquela constituída pela combinação de elementos nominativos e figurativos ou de elementos nominativos cuja grafia se apresente de forma estilizada.

A Marca Tridimensional é aquela constituída pela forma plástica de produto ou de embalagem, cuja forma tenha capacidade distintiva em si mesma e esteja dissociada de qualquer efeito técnico.

A Marca Coletiva é aquela que visa a identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

A Marca de Certificação é aquela que atesta a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada.

Seja qual for a modalidade da marca, quando registrada, ela garante a propriedade e o uso exclusivo em todo o território nacional. O titular deve mantê-la em uso e prorrogá-la de dez em dez anos. O registro da marca extingue-se pela expiração do prazo de vigência, pela renúncia (abandono voluntário do titular ou pelo representante legal), pela caducidade (falta de uso da marca) ou pela inobservância do disposto no Art. 217 da LPI 9.279 (Legislação - Propriedade Intelectual - Lei 9.279) .

e) Desenho Industrial

O desenho industrial é definido como forma plástica ornamental ou artística de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores, com fins comerciais e industriais, que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa (MDIC, 2003).

O registro de desenho industrial é um monopólio legal, temporário, concedido pelo Estado, como reconhecimento ao esforço criativo em relação à originalidade do desenho industrial.

Esse registro de desenho industrial vigorará pelo prazo de 10 (dez) anos contados da data do depósito, prorrogável por 3 (três) períodos sucessivos de 5 (cinco) anos cada. O titular do Registro ou da Patente tem o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de produzir, colocar à venda, usar, importar o desenho industrial ou o produto/processo, objeto do registro ou da patente. Terceiros podem fazer uso da invenção somente com a permissão do titular (licença).

Os Registros são válidos somente em todo o território nacional. Para obtê-lo em outros locais, há a necessidade de depositar os respectivos pedidos nos países correspondentes.

f) Indicação Geográfica

A indicação geográfica é utilizada para identificar um produto, ou serviço, oriundo de determinado país ou região, possuindo determinada qualidade, característica ou reputação devido a sua origem geográfica, diferenciando-se, assim, dos demais disponíveis no mercado, tornando-o singular (MDIC, 2003).

g) Cultivares

A cultivar é a variedade de qualquer gênero ou espécie vegetal superior, que seja claramente diferente de outros cultivares, sendo descrita em publicação especializada e disponível ao público, podendo ser possível a sua reprodução e o seu uso comercial. (MDIC, 2003).

ANEXO 4

Legislação de Propriedade Intelectual

Última atualização: 18 de julho de 2003

Publicados no Diário Oficial da União e estão sujeitos a eventuais alterações legais

Direitos de Propriedade Intelectual

Norma Constitucional

Art. 5º, XXVII, XXVIII e XXIX, da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

Leis

Arts. 839 a 843 do Código de Processo Civil (Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973).

Decretos-Leis

Arts. 184 a 196 do Código Penal (Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940).

Arts. 524 a 530-I do Código de Processo Penal (Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941).

Decretos

Decreto s/nº, de 21 de agosto de 2001, que "cria, no âmbito da Camex - Câmara de Comércio Exterior, o Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual, disciplina sua composição e funcionamento, e dá outras providências".

Decreto nº 4.830, de 2003, que "dá nova redação aos arts. 1º, 2º, 5º, 9º e 10º do Decreto nº 3.201, de 6 de outubro de 1999, que dispõe sobre a concessão, de ofício, de licença compulsória nos casos de emergência nacional e de interesse público de que trata o art. 71 da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996."

Direitos de Propriedade Industrial

Patentes de Invenção, Modelos de Utilidade, Desenhos Industriais, Marcas, Indicações Geográficas, Concorrência Desleal e Contratos de Transferência de Tecnologia e de Franquia

Leis Ordinárias

Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que "regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial", com as alterações introduzidas pela Lei nº 10.196, de 14 de fevereiro de 2001.

Lei nº 10.196, de 14 de fevereiro de 2001, que "altera e acresce dispositivos à Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, e dá outras providências".

Decretos

Decreto nº 2.553, de 16 de abril de 1998, que "regulamenta os arts. 75 e 88 a 93 da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial".

Decreto nº 3.201, de 6 de outubro de 1999, que "dispõe sobre a concessão, de ofício, de licença compulsória nos casos de emergência nacional e de interesse público de que trata o art. 71 da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996".

Decreto nº 4.062, de 21 de dezembro de 2001, que "define as expressões 'cachaça', 'Brasil' e 'cachaça do Brasil' como indicações geográficas e dá outras providências".

Proteção de Cultivares

Ou Obtenções Vegetais, ou Variedades Vegetais

Leis Ordinárias

Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997, que "institui a Lei de Proteção de Cultivares e dá outras providências".

Decretos

Decreto nº 2.366, de 5 de novembro de 1997, que "regulamenta a Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997, que institui a Proteção de Cultivares, dispõe sobre o Serviço Nacional de Proteção de Cultivares - SNPC, e dá outras providências".

Direitos de Autor e Direitos Conexos

Inclui a proteção de programas de computador

Leis Ordinárias

Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, que "dispõe sobre a proteção de propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências".

Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que "altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências".

Decretos

Decreto n° 2.556, de 20 de abril de 1998, que "regulamenta o registro previsto no art. 3° da Lei no 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências".

Decreto n 4.533, de 19 de dezembro de 2002, que "regulamenta o art. 113 da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, no que se refere a fonogramas, e dá outras providências.

Decreto s/n°, de 13 de março de 2001, que "institui Comitê Interministerial de Combate à Pirataria, e dá outras providências".

Proteção de conhecimentos tradicionais associados aos recursos genéticos

Medidas Provisórias

Medida Provisória n° 2.186-16, de 23 de agosto de 2001, que "regulamenta o inciso II do § 1° e o § 4° do art. 225 da Constituição, os arts. 1°, 8°, alínea "j", 10°, alínea "c", 15° e 16°, alíneas 3 e 4 da Convenção sobre Diversidade Biológica, dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado, a repartição de benefícios e o acesso à tecnologia e transferência de tecnologia para sua conservação e utilização, e dá outras providências".

Decretos

Decreto n° 3.945, de 28 de setembro de 2001, que "define a composição do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético e estabelece as normas para o seu funcionamento, mediante a regulamentação dos arts. 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18 e 19 da Medida Provisória n° 2.186-16, de 23 de agosto de 2001, que dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado, a repartição de benefícios e o acesso à tecnologia e transferência de tecnologia para sua conservação e utilização, e dá outras providências".

Proteção de informação não divulgada

Leis Ordinárias

Lei n° 10.603, de 17 de dezembro de 2002. - Dispõe sobre a proteção de informação não divulgada submetida para aprovação da comercialização de produtos e dá outras providências.

ANEXO 5**EXEMPLO DE ACORDO DE LICENCIAMENTO
DE PRODUTO, TERMOS E CONDIÇÕES PADRÕES****ACORDO DE LICENCIAMENTO DE PRODUTO**

Este acordo de Licenciamento de Produto (“Acordo”) é firmado entre _____
_____ (“Licenciante”), situada na _____,
CNPJ/MF: _____
e (“Licenciado”) _____
_____.

AGENDA**Propriedade:**

A “Propriedade” será constituída das semelhanças dos Personagens (como doravante definido) como representado no “Style Guide” da _____ uma cópia a qual será enviada ao Licenciado quando da devida assinatura do Acordo; as Marcas Registradas como explicitadas na Tabela “A” e; os requerimentos de Marcas Registradas e/ou registros como detalhados na Tabela “B”. A Propriedade também incluirá os nomes dos Personagens, contanto que tais nomes apareçam somente adjacentes às semelhanças dos personagens.

Família de Personagens:

A família de personagens _____ é composta pelo _____ e outros personagens da família que o Licenciante autorizar a seu exclusivo e absoluto critério, mediante aprovação por escrito.

Vigência:

A “Vigência” começa em 01 de janeiro de 2004 e expira em 01 de janeiro de 2006, a não ser que seja terminado antes, de acordo com o aqui disposto.

Território:

O Território é Brasil, limitado aos Canais de Distribuição. Os Canais de Distribuição são definidos como varejistas, atacadistas e supermercados.

Royalty:

Royalty é sobre o preço faturado ao distribuidor menos os impostos incidentes (PIS e CONFINS).

Exclusividade

() exclusivo () não exclusivo

Advance ou Sinal: () com *advance* () sem *advance*

Um *Advance* no valor de _____ será pago pelo Licenciado da seguinte forma: _____ até _____; _____ até _____; e _____ até _____. O Sinal não é reembolsável, mas poderá ser deduzido dos pagamentos de *Royalty* devidos durante a Vigência.

Garantia Mínima:

A “Garantia Mínima” de *Royalties* a serem recebidos pelo Agente (“Representante”) em nome do Licenciante é de _____.

Até 30 (trinta) dias antes do término da vigência, o Licenciado pagará a diferença, se houver, entre , a soma do Sinal e pagamentos de *Royalty* efetuados e a Garantia Mínima.

Moeda para todos os Pagamentos:

Os pagamentos serão efetuados em Real (R\$).

Data de Marketing:

(a ser preenchido)

Avisos de Marca Registrada, e Direitos Autorais, e Requerimentos de Rotulagem:

Cada Produto Licenciado (como doravante disposto) e toda publicidade, material promocional e embalagem deverá incluir um dos seguintes avisos de marcas registradas e direitos autorais (coletivamente, os Avisos):

© Marca Genérica 2003**© Marca Genérica 2003 Todos os Direitos Reservados**

Onde houver disponibilidade de espaço, o Licenciado utilizará o seguinte aviso:

_____ é marca registrada da _____ e utilizada sob licença. Baseado em criação de _____.

Independentemente dos avisos acima, se as limitações físicas dos produtos licenciados não permitirem a colocação dos avisos e Marcas Registradas acima indicadas, poderão os mesmos ser abreviados mediante consentimento por escrito do Licenciante como segue:

© Marca Genérica

As Marcas Registradas e Avisos devem ser colocados em destaque em todos os Produtos Licenciados e publicidade, material promocional e embalagens relacionados aos mesmos, ou (no caso de material de embalagem) em uma etiqueta afixada ou na embalagem em si. Todos os *displays* de ponto de venda devem incluir também os Avisos e as Marcas Registradas. Se uma etiqueta permanente de qualquer tipo for costurada nos Produtos Licenciados © **Marca Genérica** deverá ser afixada com mais destaque do que as Marcas Registradas (inclusive, sem limitação, da marca da própria Licenciada).

Representante:

O Licenciante nomeou a _____ como representante autorizado de merchandising do Licenciante. Até que, ou a não ser que, o Licenciado receba instruções por escrito do Licenciante determinando o contrário, o Licenciado deverá efetuar todos os pagamentos devidos ao Licenciante, de acordo com o aqui disposto, ao Representante de acordo com os termos desta Agenda no endereço aqui especificado, ou em qualquer outro endereço que o Licenciante ou o Representante poderá designar periodicamente por escrito. Mediante aviso ao Licenciado, o Licenciante poderá designar outro representante periodicamente, sendo que neste caso, o Licenciado estará sujeito a todas as obrigações aqui

contidas em relação ao outro Representante. O término do Representante por parte do Licenciante, ou a sua substituição por outro representante ou representantes, não afetará os direitos, incumbências, privilégios, ou obrigações do Licenciante ou Licenciado aqui contidos. O Representante atua em nome do Licenciante e não faz nenhuma representação ou garantia quanto a direitos proprietários e titularidade da Propriedade.

Produtos Licenciados:

Os “Produtos Licenciados” são os abaixo relacionados, utilizando a Propriedade:

(a ser preenchido)

Ao assinar nos espaços abaixo indicados, Licenciante e Licenciado concordam com todos os termos e condições contidos na Agenda acima e os Termos e Condições Padrão anexados. No caso de conflito entre o disposto na Agenda e o disposto no Termos e Condições Padrão, prevalecerá o disposto na Agenda. Este Acordo é composto pela Agenda acima, os Termos e Condições Padrão anexos e por outros adicionais aqui anexos que fazem referência específica a este Acordo e está assinado, separadamente, pelos representantes autorizados do Licenciante e do Licenciado.

LICENCIANTE

LICENCIADO

Assinado: _____

Assinado: _____

Data: _____

Data: _____

RECONHECIDO POR:

RECONHECIDO POR:

Assinado: _____

Assinado: _____

Data: _____

Data: _____

TERMOS E CONDIÇÕES PADRÕES

1. CESSÃO DE LICENÇA LIMITADA

(a) Sujeito a todos os termos e condições deste Acordo, o Licenciante aqui cede ao Licenciado e o Licenciado aqui aceita uma licença para uso da Propriedade em relação à fabricação, distribuição, venda e divulgação dos Produtos Licenciados dentro do Território e durante a Vigência, tudo como acima definido.

(b) O Licenciado poderá contratar terceiro(s) para fabricar Produtos Licenciados em prol do Licenciado. No entanto o Licenciado estará inteiramente responsável e responderá por qualquer uso não autorizado da Propriedade e/ou Marcas Registradas (inclusive, sem limitação, qualquer exploração comercial dos Produtos Licenciados) por este terceiro(s). Para efeitos deste Acordo, se o Licenciante tiver motivo razoável de acreditar que o fabricante do licenciado esteja fazendo uso não autorizado, o Licenciante imediatamente notificará o Licenciado e o Licenciado será obrigado a terminar o uso não autorizado no prazo de 30 dias, a partir do recebimento da notificação. Se o Licenciado não terminar o uso não autorizado, o Licenciante terá a opção de revogar o Acordo por inteiro ou em parte imediatamente, mediante notificação por escrito ao Licenciado.

(c) Licenciado concorda que o Licenciante e o Representante poderão comprar do Licenciado quaisquer dos Produtos Licenciados ao preço equivalente ao menor preço de atacado do Licenciado para tais Produtos Licenciados, menos vinte e cinco por cento (25%) e que o Licenciante e/ou o Representante poderão autorizar os afiliados, agentes, e representantes do Licenciado e do Representante a distribuir tais Produtos Licenciados para fins promocionais, como brindes a empresas e similares, e a distribuir tais Produtos Licenciados através do *website* do Licenciante e/ou lojas de varejo do Licenciante, seja para fins promocionais ou não. O pagamento de *royalties* não incidirá nos Produtos Licenciados adquiridos da forma indicada acima.

(d) Não obstante qualquer disposição ao contrário aqui contida, o Licenciado concorda que o Licenciante reserva para si e não cede ao Licenciado o direito de fabricar, vender, ou distribuir produtos baseados na Propriedade que são similares ao, ou o mesmo que os Produtos Licenciados e tampouco permite que terceiros o façam para as seguintes utilizações auxiliares: publicidade, fins promocionais ou de ligação, vendas combinadas, prêmios, brindes, ou outras utilizações similares, mala direta, através de máquinas automáticas de

venda, máquinas com mini-gruas e parques temáticos no Território e o Licenciado poderá distribuir e divulgar os Produtos Licenciados na Internet contanto que o Licenciado somente aceite pedidos para Produtos Licenciados de compradores localizados dentro do Território, e que o direito do Licenciado em distribuir e divulgar os Produtos Licenciados através da Internet seja não exclusivo e que o Licenciante poderá fabricar, distribuir, e vender através da Internet produtos similares ou iguais aos Produtos Licenciados.

2. EXTRATOS E PAGAMENTOS DE *ROYALTIES*

(a) O Licenciado pagará ao Sub-Representante, ou outro representante que o Licenciante e/ou o Representante indicar por escrito, um “*Royalty*” sobre Vendas Líquidas no montante acima indicado.

(b) “Venda Líquida” significa quaisquer e todas as receitas ou outras remunerações derivadas ou acumuladas pelo Licenciado, seus representantes, agentes, afiliados, associados, empresa-matriz, subsidiárias ou outras pessoas ou empresas relacionadas da venda ou outra exploração dos Produtos Licenciados ou do uso das Propriedades aqui permitidas, independentemente da época em que o Licenciado receba de seus clientes.

(c) Nenhum ajuste ou dedução de qualquer tipo pode ser usado na determinação da Venda Líquida ou dos *Royalties* devidos ao Licenciante aqui determinados, exceto deduções referentes a efetivas devoluções de Produtos Licenciados creditadas e descontos legais em vendas ou dinheiro, contanto que tais devoluções e descontos sejam documentadas por meio de memorando de crédito e/ou faturas emitidas aos clientes e os seguintes impostos sobre vendas, como exigido por lei: ICMS (imposto sobre operações relativas a circulação de mercadorias e prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicações), PIS (programa de integração social) e COFINS (contribuição para financiamento de seguridade social).

(d) O *Royalty* terá vencimento e será pago até 15 (quinze) dias depois do fechamento de cada mês do calendário e será acompanhado do Relatório de *Royalty* na forma do Modelo “C”, aqui anexado.

(f) Os Relatórios de *Royalty* serão fornecidos independentemente de haver ou não *Royalties* efetivamente devidos e vencidos para qualquer ano civil.

(g) Na hipótese de mora por parte do Licenciado, a remuneração vencida será acrescida de multa contratual equivalente a 2% (dois por cento) sobre o valor do débito, atualização monetária de acordo com a variação de IGP-M da FGC calculada entre a data do vencimento e a do efetivo pagamento, e juros de mora, estes à razão de 1% (um por cento) ao mês, sem prejuízo do pagamento das despesas realizadas pela Licenciante e/ou pelo Representante para a cobrança do débito. Caso o índice IGP-M venha a ser extinto, a Licenciante escolherá um novo índice ou valor de referência em substituição, para o fim de manter a compensação monetária mencionada no parágrafo anterior. O aceite de qualquer pagamento ou Relatório de *Royalty* ou o depósito de qualquer cheque não impede o Licenciante de questionar, a qualquer momento, a correção de qualquer pagamento ou Relatório de *Royalty*.

(h) O Licenciante manterá livros e documentação de todas as transações relacionadas a este Acordo por 3 (três) anos após o término da Vigência. Com razoável aviso prévio, o Licenciante ou seus agentes terão direito a conduzir auditoria nos referidos livros e documentação e, se a auditoria comprovar que o Licenciado deve *Royalties* ao Licenciante em excesso a 5% dos *Royalties* efetivamente pagos no período incluído na auditoria, o Licenciado pagará os custos razoáveis de auditoria.

3. DIREITOS AUTORAIS E MARCA REGISTRADA

(a) Propriedade: O Licenciado concorda que o Licenciante permanece proprietário de direito, titularidade, e participação na Propriedade; de todos os direitos autorais, marcas registradas e outros direitos associados à Propriedade; de toda arte (com exceção a Arte Adicional como doravante aqui definido), texto de embalagens, textos literários, material promocional e de publicidade de qualquer natureza que utilizam a Propriedade, inclusive todo material desenvolvido pelo, ou para, o Licenciado (coletivamente “Material com Direitos Autorais”) e “*goodwill*” relacionado ao acima descrito. Todos os indivíduos que prepararem qualquer Material com Direitos Autorais para, ou em prol do Licenciado serão ou

assalariados *full-time* do Licenciado, ou cedente por escrito ao Licenciante de todos os direitos de qualquer tipo ou natureza e em relação a todos os Materiais com Direitos Autorais.

(b) Avisos: Além dos Avisos exigidos na Agenda, todos os Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais deverão plenamente obedecer as cláusulas de avisos da Convenção Universal de Direitos Autorais (*Universal Copyright Convention*), a Convenção de Berna, e quaisquer outras leis relacionadas no Território, e qualquer outro aviso legal estabelecido periodicamente pelo Licenciante.

(c) Proteção de Direitos Autorais, Marcas Registradas e “Goodwill”: O Licenciado concorda em auxiliar o Licenciante e/ou Representante quando solicitados e com custos por conta do Licenciante para obter e manter os direitos do Licenciante na Propriedade (inclusive direitos autorais e marcas registradas). Relacionado ao aqui disposto, o Licenciado concorda em assinar/entregar ao Licenciante, na forma que o Licenciante razoavelmente solicitar, todos os instrumentos necessários para efetivar a proteção de direitos autorais ou marcas registradas ou para estabelecer ou confirmar o Licenciante como proprietário de toda propriedade intelectual na Propriedade, os Produtos Licenciados e o Material com Direitos Autorais, ou para estabelecer o Licenciado como usuário de qualquer Marca Registrada, ou para cancelar tal registro. O Licenciante terá controle exclusivo sobre qualquer litígio ou disputa por violações contra terceiros envolvendo ou afetando a Propriedade e o Licenciante poderá incluir o Licenciado na ação com custos por conta do Licenciante. O Licenciado prestará toda assistência solicitada pela Licenciante em relação a tais disputas ou litígio, com custos por conta do Licenciante. O Licenciado não está autorizado, neste Acordo, a utilizar a Propriedade como marca registrada ou símbolo comercial em publicidade dos produtos que não sejam Produtos Licenciados. O Licenciado está autorizado somente a utilizar a Propriedade para os fins especificados neste Acordo e, especialmente não terá direito a sub-licenciar ou conceder quaisquer direitos com respeito à Propriedade a qualquer pessoa.

4. REPRESENTAÇÕES, GARANTIAS E INDENIZAÇÕES.

(a) Representações e Garantias do Licenciante: O Licenciante aqui representa e garante ao Licenciado que detém direitos, poderes, e autoridade para entrar neste Acordo; a entrada no Acordo por parte do Licenciante foi devidamente aprovada pela direção

competente do Licenciante; a entrada no Acordo por parte do Licenciante e seu desempenho aqui descrito, não viola e não deverá violar qualquer lei, estatuto ou regulamento ou qualquer obrigação contratual do Licenciante; em relação aos direitos aqui concedidos ao Licenciado, o Licenciante está autorizado a representar a propriedade e o uso da Propriedade por parte do Licenciado, de acordo com os plenos termos e condições deste Acordo sem violar os direitos autorais ou marcas registradas de quaisquer terceiros.

(b) Representações e Garantias do Licenciado: O Licenciado aqui representa e garante ao Licenciante que detém autoridade e poder pleno e legal para entrar neste Acordo; a entrada do Licenciado neste Acordo está devidamente aprovada pela direção competente do Licenciado; a entrada do Licenciado neste Acordo e subsequente desempenho no mesmo não viola e não deverá violar nenhuma lei, estatuto, ou regulamento ou qualquer obrigação contratual do Licenciado; os Produtos Licenciados e Materiais com Direitos Autorais serão fiéis aos protótipos aprovados de acordo com o Parágrafo 6, não serão danosos à Propriedade e serão seguros para uso pelo público; os Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais estarão de acordo com todas as leis, regulamentos e padrões de segurança aplicáveis, e o Licenciado cumprirá com os mesmos na sua produção e exploração; e, todos os aspectos e elementos dos Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais são e serão totalmente originais e não copiados de qualquer outro trabalho, não violam e não violarão qualquer lei ou irão infringir qualquer direito, de qualquer natureza, de qualquer terceiro.

(c) Proteção Contra Perdas e Danos - Licenciante: O Licenciante concorda em proteger contra perdas e danos e eximir o Licenciado, seus diretores, executivos, funcionários, e representantes de e contra todas as perdas, penalidades, danos (inclusive sem limitações a danos punitivos), passivos, ações e despesas (inclusive sem limitação a custos advocatícios razoáveis) resultantes, inteiramente ou derivados, de demandas de terceiros contra o Licenciado por violação de direitos autorais ou marcas registradas, baseado no uso correto da Propriedade pelo Licenciado de acordo com os plenos termos e condições contidos neste Acordo e qualquer violação pelo Licenciante, ou qualquer das suas representações, garantias, ou compromissos neste Acordo, contanto que o Licenciado notifique, imediatamente, por escrito, o Licenciante sobre as demandas/ações para as quais esta proteção se aplica. O Licenciante terá a opção de assumir e exclusivamente exercer o controle da defesa e/ou resolução de qualquer demanda ou ação, com custos e despesas por conta do Licenciante. O Licenciado deverá cooperar com o Licenciante e/ou Representante na defesa de tais demandas e/ou ações e ambas as partes atuarão para minimizar qualquer dano resultante de, ou relacionado a, tais demandas e/ou ações.

(d) Proteção Contra Perdas e Danos - Licenciado: O Licenciado concorda em proteger contra perdas e danos e eximir o Licenciante e seus antecessores, sucessores, empresas matriz, cessionários, subsidiárias, afiliadas e seus respectivos diretores, executivos, funcionários de, e contra, todas as perdas, penalidades, danos (inclusive sem limitação a danos punitivos), passivos, ações e despesas (inclusive sem limitação custos advocatícios razoáveis), resultantes inteiramente ou derivados dos Produtos Licenciados ou Material com Direitos Autorais e/ou sua fabricação, embalagem, distribuição, publicidade, promoção, venda ou exploração (com exceção as matérias em que o Licenciante aqui concorda em proteger o Licenciado) e qualquer violação pelo Licenciado ou quaisquer de suas representações, garantias, ou compromissos neste Acordo, contanto que o Licenciante notifique, imediatamente, por escrito, o Licenciado sobre as demandas/ações para as quais esta proteção se aplica. O Licenciado terá a opção de assumir e exclusivamente exercer o controle da defesa e/ou resolução de qualquer demanda ou ação, com custos e despesas por conta do Licenciado. O Licenciante deverá cooperar com o Licenciado na defesa de tais demandas e/ou ações, e ambas as partes atuarão para minimizar qualquer dano resultante de, ou relacionado a, tais demandas e/ou ações.

5. APROVAÇÕES/AMOSTRAS/INSPEÇÃO/SEGURANÇA DE PRODUTO

(a) Todos os protótipos de Produtos Licenciados e Materiais com Direitos Autorais estarão sujeitos durante todas as etapas de produção (como detalhado na Tabela “D”), à aprovação prévia por escrito pelo Licenciante.

O Licenciado não poderá fabricar, utilizar, oferecer para venda, vender, anunciar, promover, distribuir, transportar ou de qualquer outra maneira, explorar qualquer Produto Licenciado ou Material com Direitos Autorais até que tenha recebido aprovação por parte do Licenciante de tais Produtos Licenciados ou Material com Direitos Autorais.

Tal aprovação poderá ser emitida ou recusada pelo Licenciante que, a seu exclusivo critério, poderá determinar e se certificar da qualidade dos Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais e a reputação da Propriedade.

O Licenciante concorda que seus direitos de aprovação de nenhuma maneira afetarão a liberdade do Licenciado de determinar seus próprios preços.

Se o Licenciante deixar de aprovar por escrito qualquer requerimento, no prazo de vinte (20) dias da data do recebimento do mesmo pelo Sub-representante, isto será interpretado como rejeição do mesmo.

Sem limitação das plenas obrigações, o Licenciado deverá fornecer e enviar, com despesas por conta do Licenciado, amostras de produção de cada Produto Licenciado, incluindo toda embalagem, publicidade e materiais promocionais como segue: 18 (dezoito) amostras de cada para o Licenciante e 1 (uma) amostra de cada para o Representante.

Se estas amostras não estiverem aprovadas pelo Licenciante, o licenciado não deve proceder sem nova aprovação por escrito do Licenciante. Subseqüentemente, para possibilitar ao Licenciante determinar se o Licenciado está mantendo a qualidade, o Licenciado fornecerá e enviará com custos e despesas por conta do Licenciado, no prazo de 10 (dez) dias do fechamento de cada mês, durante a vigência deste contrato, 05 (cinco) amostras de cada Produto Licenciado, inclusive toda embalagem, publicidade, e materiais promocionais associados, o catálogo anual do Licenciado (se houver), e 1 (uma) foto digital de alta resolução e/ou transparência de cada Produto Licenciado como segue: 05 (cinco) amostras de cada para o Licenciante e 05 (cinco) amostras de cada para o Representante. O Licenciante terá o direito, em horários razoáveis, de inspecionar a produção dos Produtos Licenciados. Todos os Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais e os métodos de venda, publicidade, promoção, transporte, distribuição e exploração dos mesmos deverão ser de alta qualidade e de acordo com os altos padrões de qualidade estabelecidos pelo Licenciante da Propriedade.

(b) Toda arte *Style Guide*, utilizada pelo Licenciado deverá ser utilizada conforme originalmente fornecido pelo Licenciante no *Style Guide* e colorido de acordo com os padrões de cor supridos pelo Licenciante. As artes dos Produtos Licenciados devem ser somente reproduções mecânicas, mesmo se aumentados, reduzidos, montados ou cortados em todas as formas possíveis de montagem gráfica da arte original, e todas as frases e palavras (mesmo se traduzidos, adaptados ou abreviados) que serão publicadas junto com as reproduções dos personagens, não deverão sofrer alteração ou de qualquer forma mudar o significado do texto da obra original.

(c) Para facilitar a aprovação dos protótipos como detalhado no parágrafo 6 (a), o Licenciado deve enviar os mesmos para o Agente (“Representante”), Exim Comércio Exterior Ltda.. Quando da assinatura do Acordo, o Licenciado deverá designar por escrito um

indivíduo para servir como o gerente de marcas para o desenvolvimento dos Produtos Licenciados.

(d) Se o Licenciado desejar arte não disponível no *Style Guide* (“Arte Adicional”), o custo desta Arte Adicional será absorvido pelo Licenciado. O Licenciante deverá efetuar esforços comercialmente razoáveis para fornecer a Arte Adicional solicitada, contanto que tal Arte Adicional esteja na posse do Licenciante, o fornecimento de tal Arte Adicional tenha sido consentido pelo detentor dos direitos originais da Propriedade e tal Arte Adicional esteja somente limitada a imagens dos Personagens e/ou personagens adicionais, como detalhado na seção B da Agenda do Acordo.

Independentemente do uso de tal Arte Adicional pelo Licenciado, toda Arte Adicional envolvendo a Propriedade ou reproduções de arte da mesma, permanecerá como propriedade do Licenciante e este terá o direito de utilizar a mesma e de a licenciar a outros.

(e) O Licenciado concorda que, para que o Licenciante proceda à assinatura do Acordo, o Licenciado deve preencher as Informações de Venda de Produtos Licenciados como exigido pelo Licenciante e detalhado na Tabela “E” no ato, ou antes, da assinatura do Acordo pelo Licenciado.

6. ESQUEMA DE EXPLORAÇÃO COMERCIAL

(a) Distribuição: O Licenciado deverá iniciar a distribuição, envio, e venda de todos os Produtos Licenciados em quantidades comerciais razoáveis em cada um dos países do Território até a Data de Marketing. O Licenciado deverá continuamente, e com aplicação, utilizar-se de razoáveis esforços comerciais em todo o Território e durante a vigência para distribuir, enviar e vender os Produtos Licenciados; de implementar e manter acordos adequados para a fabricação, distribuição envio e venda dos Produtos Licenciados necessários para suprir a demanda; de anunciar e promover os Produtos Licenciados e expandir as vendas para alcançar as Vendas Líquidas mais altas possíveis e competir com qualquer negócio, produtos ou serviços similares. O Licenciado não cederá exclusividade para qualquer comprador de Produtos Licenciados, sem a expressa anuência por escrito do Licenciante, que não deverá negar o pedido sem motivo razoável. O Licenciante não deverá fabricar, ou fazer fabricar, Produtos Licenciados durante os últimos 6 (seis) meses da Vigência em número

superior à quantidade que o Licenciado, razoavelmente, antecipa que será vendido antes da expiração da Vigência.

(b) Restrições à Forma de Exploração: Para proteger o valor do “*goodwill*” associado à Propriedade, esta não poderá ser utilizada ou explorada em conjunto com qualquer outro nome, personagem, símbolo, desenho, semelhança ou material literário ou artístico, a não ser que tal utilização esteja expressamente permitida previamente e por escrito pelo Licenciante, e os Produtos Licenciados não poderão, de nenhuma forma, ser embalados para venda ou distribuição com outros produtos. O Licenciado poderá, no entanto, se identificar como fabricante dos Produtos Licenciados e, sujeito à Seção (“K”) da Agenda, poderá colocar as marcas registradas do Licenciado (como identificado pelo Licenciado) nos Produtos Licenciados.

(c) Reserva do Licenciante: O Licenciante não garante ou representa ao Licenciado que a Propriedade continuará a ser apresentada em, ou como parte de, qualquer programa, filme, show de televisão, revista, publicação ou outro trabalho, ou que tal trabalho continuará a ser explorado. O Licenciante poderá periodicamente, ou a qualquer hora, ao seu exclusivo critério, descontinuar, recomeçar, ou mudar qualquer uso presente ou futuro da Propriedade.

7. CASOS DE INADIMPLÊNCIA E TERMINAÇÃO:

(a) Falência: Se os passivos do Licenciado excederem seus bens, ou se o Licenciado não tiver condições de pagar suas dívidas no vencimento, ou se o Licenciado entrar com pedido ou tem pedido requerido de falência, concordata, ou para adoção de uma composição em meios de uma falência ou concordata presente ou futura, ou lei similar (se o pedido não for indeferido no prazo de trinta (30) dias da entrada), ou se o Licenciado fizer uma cessão em benefício de seus credores ou tiver sido adjudicado como em falência, ou se um credor ou procurador for nomeado para parte substancial ou total dos bens do Licenciado, ou se o Licenciado descontinuar seus negócios, este Acordo estará automaticamente revogado imediatamente, sem aviso ao Licenciado, e quaisquer *Royalties* ou valores de Garantia Mínima devidos imediatamente se tornam vencidos e pagáveis.

(b) Transferência ou Mudança de Controle: Se parte substancial dos bens ou o controle acionário do negocio do Licenciado for vendido ou transferido, ou se houver uma mudança significativa no controle do negocio do Licenciado ou se houver uma fusão ou consolidação

com outra empresa, ou uma significativa mudança no caráter ou reputação do Licenciado em seu negócio ou na sua gerência, ou se o negócio do Licenciado se encontra ou se tornará, na determinação razoável do Licenciante, incompatível com a imagem e reputação da Propriedade, ou os bens do Licenciado forem desapropriados, confiscados ou nacionalizados por qualquer governo, ou qualquer governo assumir controlem, de fato, do negócio do Licenciado, em parte ou totalmente, então o Licenciante poderá revogar o Acordo mediante aviso de 30 (trinta) dias ao Licenciado.

(c) Não Recebimento de Pagamento/Relatórios: Se o Licenciado não efetuar pagamentos tempestivos nos vencimentos, ou deixar de submeter os relatórios de *royalties* nos devidos prazos, o Licenciante poderá revogar este Acordo mediante aviso de 30 (trinta) dias ao Licenciado, a não ser que o Licenciado efetue o pagamento e/ou submeta o relatório dos *Royalties* durante este prazo de 30 (trinta) dias.

(d) Falta de Exploração: Se o Licenciado deixar de vender, fabricar e/ou distribuir quantidades comerciais razoáveis de quaisquer Produtos Licenciados em qualquer país ou no território até a Data de Marketing, ou descontinuar a fabricação, distribuição, e/ou venda dos Produtos Licenciados em quantidades comerciais razoáveis em qualquer país ou no Território por um período de 3 (três) meses consecutivos durante a vigência, o Licenciante poderá revogar o Acordo em relação a tais Produtos Licenciados e/ou países, em parte ou na sua totalidade, mediante aviso por escrito do Licenciante.

(e) Violação do Processo de Aprovação: Se o Licenciado deixar de cumprir com o processo de aprovação para Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais como disposto no Parágrafo 6 acima, ou explorar os Produtos Licenciados ou Material com Direitos Autorais que não tenham sido aprovados pelo Licenciante ou não estão de acordo com os padrões de qualidade do Licenciante, o Licenciante poderá então revogar, este Acordo com 2 (dois) dias úteis de aviso prévio, sem período para remediar.

(f) Outras Violações: Se o Licenciado deixar de cumprir com quaisquer outras obrigações materiais aqui contidas, o Licenciante poderá revogar este Acordo com 30 (trinta dias) de aviso prévio por escrito, a não ser que o Licenciado se encarregue de remediar tal violação durante este período de 30 (trinta) dias.

(g) Efeito de Revogação: Se o Licenciado violar este Acordo, mas subsequente remediar o mesmo de acordo com o permitido no Parágrafo 8, em duas (2) ocasiões, o Licenciado perderá o direito de remediar qualquer violação posterior deste Acordo. No término ou expiração deste Acordo, o Licenciado deverá cessar imediatamente a fabricação, venda, distribuição, ou outra exploração dos Produtos Licenciados e do Material com Direitos Autorais; todos os royalties acumulados sobre Venda Líquida e qualquer saldo não pago da Garantia Mínima estarão imediatamente vencidos e pagáveis, e o Licenciado enviará ao Licenciante uma completa contabilidade em relação aos mesmos no prazo de 30 (trinta) dias; o Licenciado será considerado como tendo automaticamente cedido ao Licenciante todos os direitos autorais, marcas registradas e de serviço, “goodwill”, títulos, e quaisquer outros direitos em, ou a, Propriedade e todas as adaptações, compilações, modificações, traduções e versões dos mesmos, sem outras considerações que não os compromissos e considerações mútuas deste Acordo; e no prazo de 30 (trinta) dias, o Licenciado enviará ao Licenciante inventários completos e detalhados datando do dia da expiração ou término para todos os Produtos Licenciados (inclusive em fase de produção e consignados) e Material com Direitos Autorais; e todas as telas, estampas, moldes, separações de cores, placas, negativos, discos de computador, fitas, CD-ROMs ou outros materiais (coletivamente, “Materiais de Produção”) que foram utilizados para fabricar os Produtos Licenciados ou o Material com Direitos Autorais.

Se o Licenciante solicitar tais Produtos Licenciados e/ou Material com Direitos Autorais, ou parte dos mesmos, então (sujeito aos direitos do Licenciado detalhados no Parágrafo 8 abaixo) o Licenciante deverá dar ao Licenciado aviso prévio do mesmo por escrito no prazo de 30 (trinta) dias após o recebimento de tais inventários e o Licenciado deverá, no prazo de 10 (dez) dias, enviar tais itens ao Licenciante, contanto que o Licenciante assuma os custos de transporte dos mesmos, e quanto aos Produtos Licenciados, o Licenciante pagará os custos de fabricação. Os itens não solicitados pelo Licenciante serão destruídos e uma atestação de destruição assinada será fornecida ao Licenciante no prazo de 90 (noventa) dias da expiração ou término.

(h) Direitos de Venda: Independentemente das disposições do Parágrafo 7 (g) acima, e exclusivamente no caso de expiração natural deste Acordo, na conclusão da Vigência, o Licenciado terá o direito, por um período de 90 (noventa) dias subsequentes, de vender os Produtos Licenciados remanescentes no seu inventário a partir da data de expiração, e a obrigação de prestar contas ao Licenciante dos mesmos. No prazo de 15 (quinze) dias

subseqüentes à expiração do período de 90 (noventa) dias para as vendas, o Licenciado enviará ao Licenciante um completo e detalhado inventário de todos os Produtos Licenciados com o mesmo detalhe do Parágrafo 8 acima.

Se o Licenciante solicitar tais Produtos Licenciados, ou parte dos mesmos, o Licenciante deverá dar ao Licenciado aviso prévio do mesmo no prazo de 30 (trinta) dias após o recebimento do inventário, e o Licenciado deverá, no prazo de 10 (dez) dias subseqüentes, enviar tais itens ao Licenciante, contanto que o Licenciante assuma os custos de fabricação e transporte de tais Produtos Licenciados. Os Produtos Licenciados não solicitados pelo Licenciante serão destruídos e o Licenciado fornecerá ao Licenciante uma atestação assinada de destruição no prazo de 60 (sessenta) dias do término do período de direito de venda.

(i) Danos Irreparáveis: O Licenciado concorda que ao não cessar todas as formas de fabricação, venda, distribuição, publicidade, promoção, ou outra exploração de Produtos Licenciados ou Material com Direitos Autorais quando da expiração ou término deste Acordo ou ao não cumprir o processo de aprovação dos Produtos Licenciados e Material com Direitos Autorais detalhado no Parágrafo 6 acima, ou ao explorar Produtos Licenciados ou Material com Direitos Autorais, que não foram aprovados pelo Licenciante ou que não estejam de acordo com os padrões de qualidade do Licenciante, resultará em imediato dano irreparável ao Licenciante para o que existe remédio legal adequado, e que, no caso de tais falhas ou exploração por parte do Licenciado, o Licenciante terá direito a uma injunção preliminar e permanente de assistência.

O Licenciante terá direito de receber do Licenciado, além de outras reparações no caso de inadimplência, os custos advocatícios razoáveis, custos e outras despesas inclusive os de agências de cobrança incorridos pelo Licenciante ao fazer cumprir as disposições aqui contidas.

O exercício por parte do Licenciante de quaisquer das reparações acima indicadas não implica a desistência de quaisquer outros direitos ou reparações que o Licenciante possa exercer.

8. DIVERSOS

(a) Avisos: Todos os avisos, relatórios, declarações a serem enviados e todos os pagamentos a serem efetuados serão enviados por escrito, via transmissão de fax ou *courier* idôneo, com custos pré-pagos, para os endereços acima indicados, a não ser que uma mudança de endereço seja enviada por escrito.

A data efetiva de recebimento será considerada como a data que tal aviso, relatório, ou declaração for recebida pelo destinatário indicado, contanto que o envio de aviso via *courier* se constitua como aviso enviado, mesmo que o destinatário indicado se recuse a receber o mesmo.

(b) Modificação de Renúncia: Os termos deste Acordo não podem ser renunciados ou modificados exceto por meio de acordo por escrito assinado pelas partes. A renúncia pelo Licenciante a qualquer violação deste Acordo deverá ser por escrito e não deve ser considerada como sendo uma renúncia a qualquer violação anterior ou posterior.

(c) Relacionamento das Partes: Nada aqui contido será interpretado como sociedade ou “*joint-venture*” entre as partes, e o Licenciado não terá poder de obrigar ou compromissar o Licenciante de nenhuma forma.

(d) Designação: Os direitos e obrigações do Licenciado neste Acordo são específicos ao Licenciado e não podem ser designados, hipotecados, sub-licenciados, ou de outra forma transferidos ou obstruídos pelo Licenciado ou por operação legal sem o consentimento prévio, por escrito, do Licenciante. Qualquer pretensa designação de hipoteca, sub-licença, transferência, ou obstrução pelo Licenciado de qualquer direito cedido ao Licenciado neste Acordo será nulo e sem efeito. As obrigações do Licenciado neste Acordo constituirão ainda compromisso da matriz, subsidiárias, afiliadas, fabricantes e distribuidores do Licenciado. O Licenciante poderá designar ou licenciar qualquer direito ou obrigação contida neste Acordo, mas se o designatário ou licenciado não cumprir qualquer obrigação constante do Acordo, o Licenciante permanecerá responsável pela obrigação.

(e) Lei Regulamentadora / Jurisdição/ Tramite do Processo: Este acordo será interpretado de acordo com as leis internas brasileiras aplicáveis ao acordos assinados e a serem no país totalmente executados. As partes aqui concordam que qualquer ação, demanda, ou procedimento por qualquer das partes resultante de, ou relacionado a, este Acordo, poderá ser instituído e julgado nos tribunais de qualquer país do Território ao exclusivo critério do Licenciante, e as partes, aqui, irrevogavelmente, aceitam a jurisdição dos referidos tribunais e renunciam a qualquer direito de contestar ou questionar a competência dos referidos fóruns. O Serviço do Processo será realizado nos endereços detalhados na Agenda e será afetado de acordo com as leis de qualquer país no Território.

(f) Direitos Reservados: O Licenciante reserva para si todos os direitos não explicitamente aqui concedidos ao Licenciado.

(g) Legendas: Legendas de parágrafos e aspas estão inseridas por conveniência somente e não definem ou limitam o escopo ou o significado de nenhuma disposição aqui contida.

(h) Acordo Inteiro: Não existem termos, disposições ou compromissos além daqueles detalhados neste Acordo, que abrigam todos os entendimentos entre as partes com relação ao assunto aqui contido, e este Acordo substitui todas as representações, acordos, e entendimentos prévios, sejam orais ou escritos, entre as partes aqui representadas.

(i) Sobrevivência e Separabilidade: Independentemente de qualquer termo ao contrário, todas as disposições aqui contidas são doravante limitadas ao detalhado por qualquer lei ou decisão aplicável. Se qualquer parágrafo(s), cláusula(s) ou outra parte(s) aqui contido(s) for considerado ilegal, inválido ou sem efeito em qualquer jurisdição por motivo de qualquer lei ou estatuto, nesta limitação e dentro desta jurisdição na qual é ilegal, inválido, ou sem efeito, será então limitado, interpretado, eliminado ou excluído, a(s) parte(s) remanescente(s) sobreviverão e permanecerão em plena força, continuarão a constituir compromisso, não serão afetadas a não ser no que for necessário para dar clareza, e serão interpretadas de maneira a respeitar a intenção das partes, o quanto for possível.