

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG ESAGS

Janeiro a Junho de 2020 | nº 28 | Ano 15  
ISSN 1981-3791

**A Desigualdade  
na Distribuição  
do Trabalho  
Total no Brasil:  
a quem  
favorece?**



TC

CAPA

ARTIGO

OPINIÃO

CIM

FILOSOFANDO

CEN

E MUITO MAIS...



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios I 2020 - nº 28**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da STRONG ESAGS**

Ano 15 - nº 28 | Janeiro a Junho

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Janeiro a Junho de 2020

## **Mantenedor**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

## **Diretor Acadêmico**

Prof. Eduardo Becker

## **Coordenadores de Curso**

Prof. Antonio Saporito

Prof. Edson Paiva Dias

Profª. Danielle Guglieri Lima

Prof. Rogério Salles (Santos)

Profª. Solange Cristina da Silva

## **Conselho Editorial**

Prof. Alexandre de Almeida

Prof. Cláudio César Gonçalves

Profª. Danielle Guglieri Lima

Prof. Luciano Schimitz

Prof. Marcos Calil

## **Coordenação Editorial e Editora**

Profª. Danielle Guglieri Lima

## **Apoio Editorial**

Mônica Patrícia Monteiro

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Studio Vibrare

## **Impressão e Acabamento**

Geográfica

## **Tiragem**

3.000 exemplares

## **Estudos e Negócios**

## **Revista da STRONG ESAGS**

## **Santo André**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim

09080-500 - Santo André - SP

Tel.: 55 11 4433.6161

[estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

## **Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

## **[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)**

A STRONG ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publicando integralmente os originais enviados, sem com isto, concordar ou discordar com as opiniões expressas.

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b>	05	<b>CEN</b>	60
<b>TC - ADM - ABC</b>	06	<b>Consultoria Estratégica de Negócios</b>	
<b>Plataforma Meu Trampo</b>		<b>Bela Tintas</b>	
> Felipe A. Felix, Gustavo T Gonçalves, Bruno H. T. Longhini, Verônica P. Marcon, Gabriela G. M. Pereira e Wesley N. Silva		> Amanda Gabriela Lins Gasque, Deise Paz Medeiros, Isabelle Vicente de Carvalho, Jéssica Hellen da Silva, Jéssica Xavier da Silva Kaue Nunes Alves de Mira, Lucas Almeida Freitas e Robson Vinicius Milani	
<b>TC - SANTOS</b>	14	<b>CAPA</b>	67
<b>Rent a Hand</b>		<b>A Desigualdade na Distribuição do Trabalho Total no Brasil: A Quem Favorece?</b>	
> Camila Alves Vieira, Gabrielle Vitória Tavares Silva, Gabriel Cirqueira da Silva, Orson Hutin dos Santos Matias e Rodrigo de Souza Fernandes		> Profa. Dra. Lygia Sabbag Fares Gibb e Profa. Ana Luíza Matos de Oliveira	
<b>TAICON</b>	22	<b>OPINIÃO</b>	78
<b>Uma Análise Financeira e Operacional da Vale S.A</b>		<b>Carreira, Política e Empreendedorismo – A Mulher no Mercado de Trabalho</b>	
> Bruno Couto Ferreira, Gabriele Keiko N. Mezashi e Graziely de Sousa Gomes		> Profa. Me. Lucy Lira	
<b>ARTIGO</b>	32	<b>ARTIGO PUBLICIDADE E PROPAGANDA</b>	85
<b>A Maior Fragilidade Estrutural do Brasil, Atualmente, é a Baixa Taxa de Poupança</b>		<b>A Construção dos Trabalhos Finais em Publicidade</b>	
> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello		> Prof. Dra. Claudia Monteiro	
<b>IC</b>	42	<b>ESAGS NEWS</b>	92
<b>O Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Um Estudo do Discurso</b>		<b>15 ANOS DA REVISTA ESTUDOS E NEGÓCIOS</b>	96
> Bianca Marchi		> Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima	
<b>CIM</b>	49	<b>FILOSOFANDO</b>	100
<b>Análise dos Fatores Impactantes na Exportação do Café: Uma Visão do Café da Região de Minas Gerais</b>		<b>O Martírio de Hipátia</b>	
> Geovanna da Silva Sampaio, Carolina da Silva Petrone, Simões, Renato Marcio dos Santos e Julio Cesar Raymundo		> Prof. Getúlio Pereira Junior	
		<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	103

A INOVAÇÃO FACILITA  
A VIDA DAS PESSOAS.  
O CONHECIMENTO,  
A DE QUEM INOVA.

### CURSOS DE MBA E PÓS NAS ÁREAS DE:

- Gestão Empresarial, Negócios e Serviços
  - Finanças e Controladoria
  - Projetos e Processos
  - Tecnologia da Informação
  - Gestão da Inovação
  - Big Data
  - Gestão de Pessoas
  - Marketing e Mídias Digitais
  - Saúde
  - Comércio Exterior e Logística
  - Negócios de Incorporação e Construção
- Imobiliária
- Direito

inovação

O QUE FAZ VOCÊ QUERER MAIS?

SANTO ANDRÉ | (11) 4433-3222  
SANTOS | (13) 2127-0000  
SÃO CAETANO | (11) 3996-5668

 **STRONG**  
Educacional  
CONVENIADA

**MBA**  **FGV**  
É MAIS QUE MBA. É FGV.



# EDITORIAL

Caros leitores é com grande satisfação, que apresento o vigésimo oitavo número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG ESAGS, cujo tema de capa, conta com o texto **A desigualdade na distribuição do trabalho total no Brasil: a quem favorece?** Escrito por Lygia Sabbag Fares Gibb, professora da casa e por Ana Luíza Matos de Oliveira, o qual discute a desigualdade na distribuição do tempo de trabalho e defende que as desigualdades no mercado de trabalho, em especial no Brasil.

O TCC de Administração de Santo André, orientado pelo professor Eduardo Villas Boas, que prevê o plano de negócios, se constrói pela criação da startup denominada **Meu trampo**. Já o TCC de Administração de Santos, orientado pela professora Lara de Azevedo Mattos, denominado **Rent a Hand**, apresenta o plano de negócio desta empresa.

O TAICON, trabalho de Ciências Contábeis, denominado **Uma análise financeira e operacional da Vale S.A**, orientado pelos professores Ivone Beloto, Wendel Alves Soares, Marcelo Rabelo e Mario Kuny, avalia a gestão de custos da empresa Vale e suas atividades operacionais e financeiras de modo a evidenciar a relação das mesmas com aspectos remetentes à Contabilidade.

A Coluna do professor Pedro Mello, intitulada **A maior fragilidade estrutural do Brasil, atualmente, é a baixa da taxa de poupança**, defende que em parte o péssimo desempenho observado, e que traz grandes preocupações para o futuro próximo.

A Iniciação Científica, desta vez do curso de Direito, apresenta o trabalho **O Assédio moral no ambiente de trabalho: um estudo do discurso**, orientado pela professora Danielle Guglieri Lima e realizado nas disciplinas de metodologia e linguagem jurídica.

O CIM, de Santos, orientado pelo professor Luciano Schmitz, conta com o estudo: **Análise dos fatores impactantes na exportação do café: Uma visão do café da região de Minas Gerais**, o qual, como o próprio nome diz analisa a região mineira e a produção do café, bem como o CEN, **Bela Tintas**, orientado pelo professor Valmir Conde, recomendou melhorias em prol do crescimento da empresa referida pela consultoria fictícia Égide, que podem ser conferidas nas próximas páginas.

A Coluna Opinião, assinada neste número pela professora da casa, Mestre em Administração de Empresas, Lucy Lira, é intitulada **Carreira, política e empreendedorismo: A mulher no mercado de trabalho** e conta com ideias acerca da igualdade de gênero, nível de escolaridade e oportunidades de empreender e constitui um tema muito atual.

O artigo de Publicidade e Propaganda, assinado pela professora Cláudia Monteiro, intitulado **PP: A construção dos trabalhos finais em Publicidade** apresentou os mais bem avaliados TCC's do Curso de Publicidade e Propaganda realizados por formandos da turma de 2019. Vale a pena conferir o texto na íntegra.

Finalmente, Coluna do professor Getúlio Pereira Júnior, denominada Filosofando, nos faz refletir sobre **O martírio de Hipátia**, que viveu durante uma época marcada pelo posicionamento e enfrentamento do paganismo em relação a invasão da religião cristã, assunto que deve encantar as mentes mais inquietas.

As páginas desta Estudos e Negócios continuam a ser um convite à reflexão sobre as mais diversas áreas de conhecimento e constituem um momento de leitura ímpar de quem busca os caminhos do conhecimento; e de maneira alguma refletem a opinião da instituição ou editora, visto que se constitui como um espaço livre de apresentação de ideias. Se você tem algo a apresentar aqui, fale com seu professor, leia as normas de publicação e submeta seus trabalhos.guardo seus originais.

Boa leitura a todos!

Até a próxima!

*Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima*

Editora



**TC** ADMINISTRAÇÃO  
SANTO ANDRÉ

**Autores:** Felipe Azevedo Felix, Gustavo Torrente Gonçalves, Bruno Henrique Theodoro Longhini, Verônica Pavani Marcon, Gabriela Gonçalves Morato Pereira, Wesley Nascimento Silva

**Orientador:** Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, Docente do curso de Administração da STRONG ESAGS

## PLATAFORMA MEU TRAMPO

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho teve como objetivo a criação e elaboração de um plano de negócios, bem como todas as análises de viabilidade a ele inerentes. Os autores optaram pela criação de uma startup de tecnologia que oferecerá uma plataforma para que estabelecimentos possam ofertar vagas de trabalhos intermitentes, e que candidatos que objetivem obtenção de renda extra possam se inscrever a elas.

Considerando que dados do país mostram que a renda média per capita é menor que R\$ 1.500,00 e que cortes no orçamento do trabalhador brasileiro têm se mostrado necessários para equilibrar as contas, evidencia-se há necessidade de pessoas realizarem trabalhos eventuais em busca de renda extra. É essa necessidade que a empresa visa atender. Unindo a busca das pessoas por trabalhos rápidos e que não exijam especialização alguma com a demanda de empresas que precisam dessa mão de obra para momentos pontuais.

### 1. A VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Como parte da análise de viabilidade da ideia do negócio, os autores utilizaram a metodologia Business Model Canvas, ferramenta exigida pela disciplina, para organizar a empresa em blocos estratégicos. O detalhamento de cada bloco e a representação ilustrativa sistematizada na figura 1, seguem na sequência.

**Proposta de valor:** A proposta de valor está dividida em dois pontos de vista: do prestador de serviço e da empresa contratante.

Para o prestador de serviço, a plataforma viabiliza a oportunidade de renda extra por meio de serviços que não exigem mão de obra especializada.

Para a empresa contratante, a plataforma aumenta a confiabilidade na contratação de mão de obra sob demanda devido ao sistema de ratings que valoriza bons profissionais.

**Segmentos de mercado:** O público-alvo é segmentado em pessoas que precisam de renda extra para cumprir com seus compromissos e atingir seus objetivos; e em empresas de pequeno e médio porte com aumentos sazonais de demanda e que precisam contratar mão de obra para suprir essa demanda com confiança e agilidade.

**Canais de distribuição:** Os usuários terão acesso à plataforma por meio do site e aplicativo para smartphones (disponibilizado nas lojas Play Store e App Store). Como meios de divulgação, serão utilizados anúncios em redes sociais (direcionados para o perfil do consumidor).

**Relacionamento com consumidores:** Os prestadores de serviço e as empresas contratantes poderão realizar os cadastros e os contatos com os respectivos interessados na forma de autosserviço e o sistema será desenvolvido para funcionar de maneira prática e intuitiva. Uma vez cadastrados, os prestadores de serviço receberão notificações do aplicativo em seu smartphone com novas vagas, de acordo com seus interesses, dicas de preenchimento do currículo virtual e lembretes de início e das normas do trabalho para que foi contratado. Para as empresas, haverá envio de e-mails com resumo de novos perfis que se enquadrem no que a empresa busca, dicas de segurança no trabalho, dicas de funcionalidades da plataforma que a empresa não está utilizando. Haverá também um canal de mediação de conflitos, para solucionar quaisquer desentendimentos que possam vir a ocorrer entre as partes.

**Fontes de receita:** As receitas serão provenientes de uma porcentagem da transação entre o prestador de serviço e a empresa contratante, e da possibilidade de impulsionamento do perfil do trabalhador e da vaga da empresa por meio do pagamento de uma

taxa, cujos valores serão escalonados em diferentes níveis proporcionais ao alcance da visualização do perfil ou vaga.

**Recursos principais:** Os principais recursos do negócio são sua plataforma digital e as empresas contratantes cadastradas. A plataforma digital é justamente o que viabiliza a essência do negócio – a união da vaga da empresa com a mão de obra do prestador de serviço. As empresas contratantes cadastradas são quem irão fornecer as vagas na plataforma, sem as quais o negócio não será viável. A construção da base de empresas será realizada por prospecção ativa e indicação de outras empresas.

**Atividades principais:** As atividades-chave consistem no desenvolvimento e manutenção da plataforma, marketing, gerenciamento dos perfis dos prestadores de serviço e das empresas para correta categorização e controle de qualidade.

**Parcerias principais:** As principais parcerias se darão com empresas de split bancário e de desenvolvimento e manutenção do aplicativo.

**Estrutura de custos:** A estrutura de custos será composta pelo salário dos colaboradores, infraestrutura e aluguel do escritório, investimentos em marketing e pelo custo de manutenção e desenvolvimento da plataforma.



Figura 1: Business Model Canvas  
Fonte: Autor, 2019.

## 2. DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO

O nome escolhido para a empresa fictícia foi Meu Trampo. Seu escritório central está localizado na Avenida Industrial, nº 1600, Bairro Jardim, Santo André, no estado de São Paulo.

Sua modalidade se resume no intuito de conectar bares, restaurantes e buffets às pessoas que buscam oportunidades de trabalho intermitente naqueles estabelecimentos. A operação da empresa consiste em fornecer uma plataforma em que os ofertantes possam disponibilizar vagas e os demandantes possam se candidatar a elas. Sua missão, visão e valores são:

**Missão:** Conectar pessoas em busca de trabalho intermitente a empresas interessadas nesse tipo de mão de obra de forma rápida, eficiente e digital.

**Visão:** Disponibilizar uma plataforma de excelente desempenho que se torne referência nos processos de busca e contratação de trabalho intermitente.

**Valores:** Empatia, Flexibilidade, Confiabilidade, Praticidade e Proatividade.

Em matéria de forma jurídica, a Meu Trampo é designada como Sociedade Limitada, pois será formada por seis sócios, responsáveis restritamente ao valor de suas quotas, respondendo solidariamente pela integralização do capital social. Seu enquadramento tributário se dará por apuração de lucro real por proporcionar maior acurácia nos resultados e incidência tributária apenas sobre o lucro efetivo.

O Capital Social da empresa será composto pelo investimento de capital próprio dos seis sócios em quotas iguais de R\$ 86.647,04, sendo necessário um aporte inicial total de R\$ 519.882,24, sendo R\$ 282.083,58 em investimento pré-operacional e R\$ 237.798,66 em capital de giro.

### Balanced Scorecard

Como parte da delimitação da estratégia organizacional, foi desenvolvido o mapa estratégico da empresa utilizando a técnica do Balanced Scorecard. O conteúdo desenvolvido abaixo será compilado, depois da explanação, na tabela I.

### Financeiro

**Objetivos:** Inicialmente a empresa terá como objetivo elevar ao máximo a sua receita financeira.

**Metas:** Em seu primeiro ano de operações a empresa terá dois meios de prospecção, serão eles campanhas de marketing e vendedores realizando prospecção ativa. A meta é que a empresa consiga faturar nos 12 primeiros meses a quantia de R\$ 484.097,00.

**Indicadores:** Faturamento anual.

**Iniciativas:** Limitação do trabalho na região metropolitana de São Paulo nos primeiros 12 meses, pelo fato ainda estarem sendo realizados alguns testes e planos de melhoria do aplicativo. A iniciativa para atingir o valor estipulado será melhorar a experiência dos primeiros clientes captados para que eles utilizem a plataforma semanalmente. A melhora da experiência do cliente será através de serviços já citados neste plano de negócios, como o canal de mediação de conflitos, avaliação dos serviços prestados para melhorar a confiabilidade nas contratações e a melhoria contínua da plataforma visando ser prática e intuitiva.

### Clientes

**Objetivos:** Ser referência na busca e encontro de empregos eventuais, agregando valor a experiência do cliente em várias frentes.

**Metas:** Foco na manutenção dos clientes utilizando a plataforma, neste ponto a meta é manter o *churn* voluntário abaixo de 6% ao ano. Pois essa taxa é considerada boa e referência no mercado<sup>1</sup>.

Dos clientes ativos da plataforma, a meta factível, baseado nas informações da pesquisa primária é o uso médio de quatro contratações semanalmente por empresa, vale ressaltar que essa métrica será considerada apenas para as empresas à partir do segundo mês de uso, considerando que nas contratações em seu primeiro mês, pelo fato de ser uma etapa de testes, provavelmente os estabelecimentos utilizarão o aplicativo menos de quatro vezes por semana.

**Indicadores:** Realizar o controle adequado de *churn* voluntário, neste caso deverá ser considerado empresas que ainda estão abertas e ativas no mercado, porém, não utilizando mais o aplicativo para contratações. Ao ter esse número o aplicativo deverá considerar o total de empresas em seu banco de dados para conseguir avaliar se a meta está sendo atingida ou não.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://blog.asaas.com/entendendo-o-que-e-churn-rate-e-porque-ele-e-importante-para-sua-startup-saas/>. Acesso em 24 nov. 2019.



Das empresas ativas, com mais de um mês de uso do aplicativo, deverá ser realizado o controle de quantas vezes semanalmente cada empresa está contratando na média e avaliar se a meta de quatro contratações semanais, está sendo atingida.

**Iniciativas:** Para reter o percentual estipulado, será proporcionada melhora de experiência dos primeiros clientes captados, de forma que utilizem a plataforma regular e semanalmente. Isso se dará pelos serviços supramencionados, como canais de mediação de conflitos, avaliação dos serviços prestados para melhorar a confiabilidade em contratações e a melhoria contínua da plataforma visando ser prática e intuitiva.

### 3. PROCESSOS INTERNOS

**Objetivos:** Desenvolvimento e manutenção constante do aplicativo por uma empresa contratada, detentora do *know-how* necessário.

**Metas:** Manter o rating do aplicativo acima de 4,5 estrelas.

**Indicadores:** Medir mensalmente a variação do rating no aplicativo.

**Iniciativas:** Em caso de falhas operacionais do aplicativo, ter pré-definidos planos de contingência, de forma estruturada pela equipe para conseguir diminuir com agilidade e assertividade os impactos negativos junto aos usuários.

### Aprendizado e Crescimento

**Objetivos:** Manter a alta performance da equipe. Metas: Realização de 20 a 40 horas de treinamentos anuais em todas as áreas.

**Indicadores:** O time de Recursos Humanos ficará responsável por acompanhar se as metas de treinamento estão sendo cumpridas, conforme as metas de horas de treinamentos realizadas.

**Iniciativas:** Realizar parcerias com empresas de treinamentos.

BALANCED SCORECARD				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANCEIRA	Elevar ao máximo sua receita financeira	Faturar em seu primeiro ano de operações R\$ 484.097,00	Faturamento anual	Trabalhar em agregar valor na experiência do cliente
CLIENTE	Ser referência na busca e encontro de empregos eventuais	Manter <i>churn</i> voluntário abaixo de 6% ao ano e a média de 4 contratações semanais por empresa	Mensurar o percentual de <i>churn</i> voluntário e média de uso do aplicativo por cada empresa cadastrada	Melhorar continuamente a plataforma, avaliar os serviços prestados e intermediar conflitos
PROCESSOS INTERNOS	Aprimoramento do serviço prestado	Manter o <i>rating</i> do aplicativo acima de 4,5 estrelas	Mensurar a variação do <i>rating</i> no aplicativo	Elaborar planos de contingência em caso de falhas operacionais
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Ter equipe de alta performance	Realização de treinamentos trimestrais em todas as áreas	Monitoração do número colaboradores treinados e horas empenhadas	Realizar parcerias com empresas de treinamento

Tabela 1: Balanced Scorecard  
Fonte: 2019.

### 4. MARKETING

Para a área de Marketing, a Meu Trampo em ferramentas totalmente digitais como Facebook e Instagram Ads que nos primeiros seis meses serão adotadas campanhas de consideração para clientes PF e PJ separadamente.

**Para clientes PF:** A segmentação da campanha será para pessoas na faixa etária de 18 a 28 anos, nas regiões de Santo André e São Bernardo do Campo, com escolaridade de ensino médio incompleto a ensino superior incompleto, com interesses (*keywords*) em emprego, profissão, renda, dinheiro, renda extra, vagas urgentes, vagas, ABC etc. O investimento será

de R\$ 25,00 ao dia, totalizando R\$ 750,00 ao mês, gerando um alcance estimado de 3.600 a 11.000 pessoas e cliques de 41 a 118 por mês.

**Para clientes PJ:** A segmentação será nas regiões de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, empregadores, donos de pequenas empresas, donos de páginas de restaurantes e alimen-

tação, administradores de páginas comerciais, com os mesmos interesses já estabelecidos na campanha para pessoas físicas. O investimento será de R\$ 10,00 ao dia, totalizando R\$ 300,00 ao mês, gerando um alcance estimado de 1.100 a 3.000 pessoas e cliques de 16 a 45 por mês.

Os anúncios voltados a PF serão conforme a figura 2.

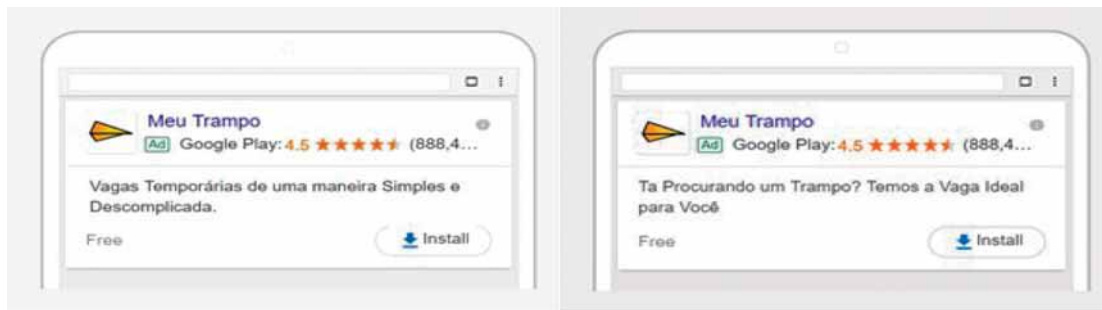


Figura 2: Search Ads PF  
Fonte: Google Ads, 2019.

Já os anúncios voltados aos clientes PJ serão conforme a figura 3.

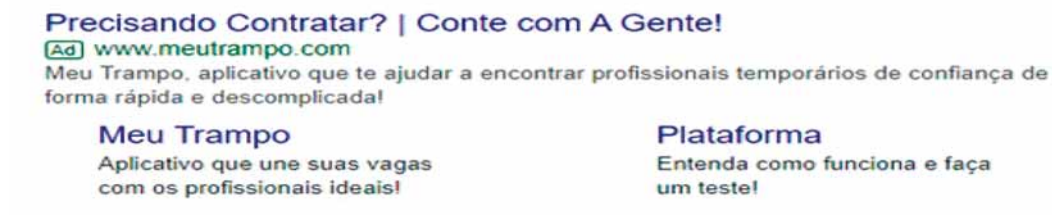


Figura 3: Search Ads PJ  
Fonte: Ad Preview Tool, 2019.

## Gestão de Marca

O foco da Meu Trampo é conectar pessoas que buscam trabalho eventual (bico) e estabelecimentos que precisam dessa mão de obra. Utilizando de forma literal a palavra bico, como um bico de pássaro, foi criada a logo, representada pelos triângulos na cor laranja. Além disso, a cor laranja representa entusiasmo, sucesso e alegria, sentimentos que a marca deseja transmitir. A logo se encontra na figura 4.



Figura 4: Logo Meu Trampo  
Fonte: Autor, 2019.

## Estrutura e Organização

Considerando as atividades a serem realizadas e que a empresa estará no início de seu funcionamento,

são propostos seis colaboradores, conforme organograma na figura 5. Os seis acumularão algumas funções de áreas que, a princípio, não terão demanda de trabalho que justifique a alocação de uma pessoa exclusiva.

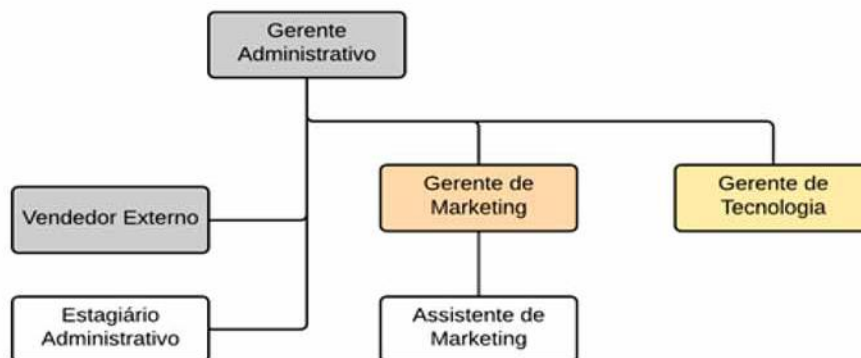


Figura 5: - Organograma da empresa para o primeiro ano de operação

Fonte: Autor, 2019.

## Financeiro

As atividades inerentes ao financeiro e aos recursos humanos serão atribuição do Gerente Administrativo, bem como vendas, junto com um vendedor externo; e estudos da legislação pertinente. As atividades agrupadas como operações na seção anterior serão distribuídas entre os Gerentes Administrativo e de Marketing, o Assistente de Marketing, o Estagiário Administrativo e o Vendedor Externo.

A estimativa total dos investimentos pré-operacionais para a criação da empresa é de R\$ 282.083,58. Além disso, será necessária uma quantia de R\$ 237.798,66 para capital de giro, estimada considerando o que a empresa precisa ter em caixa no início das operações para não precisar pegar empréstimos bancários em nenhum dos meses subsequentes. O valor seria exato seria de R\$ 214.010,69, porém foi acrescentado 10% como margem de segurança. Desta forma o total de investimento no negócio será de R\$ 519.882,24.

Para calcular o faturamento da empresa para os próximos cinco anos, foram considerados os números da estimativa de demanda, que gera a quantidade de vagas que os estabelecimentos irão anunciar no aplicativo. Considerando que essas vagas serão todas preenchidas, com o custo médio do serviço de R\$ 88,00

(que é o ticket médio pago pelo estabelecimento considerando a pesquisa primária), o cálculo realizado foi, número de vagas multiplicado pelo ticket médio e do resultado dessa operação o aplicativo tem o seu faturamento cobrando a taxa de intermediação de 10%, resultando na tabela 2.

Faturamento anual considerando 10% de taxa de intermediação	
Ano 1	R\$ 484.096,90
Ano 2	R\$ 1.731.066,97
Ano 3	R\$ 3.472.495,66
Ano 4	R\$ 5.715.689,36
Ano 5	R\$ 8.716.586,05

Tabela 2: Faturamento anual considerando 10% da taxa de intermediação

Fonte: Autor, 2019.

Demonstração do Resultado do Exercício					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta de Serviços</b>					
Receita de Venda de Serviços	R\$ 484.096,90	R\$ 1.731.066,97	R\$ 3.472.495,66	R\$ 5.715.669,36	R\$ 8.716.586,05
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>					
Impostos sobre vendas	-R\$ 68.995,91	-R\$ 246.720,32	-R\$ 494.917,44	-R\$ 814.628,63	-R\$ 1.242.331,43
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 415.100,99</b>	<b>R\$ 1.484.346,65</b>	<b>R\$ 2.977.578,22</b>	<b>R\$ 4.901.060,73</b>	<b>R\$ 7.474.254,62</b>
<b>(-) Custo das Vendas</b>					
Custo do Serviço Prestado	-R\$ 18.943,39	-R\$ 60.587,34	-R\$ 121.537,35	-R\$ 200.049,13	-R\$ 305.080,51
Manutenção do Aplicativo	-R\$ 137.520,00	-R\$ 137.520,00	-R\$ 137.520,00	-R\$ 137.520,00	-R\$ 137.520,00
Armazenamento em Nuvem	-R\$ 1.308,00	-R\$ 1.308,00	-R\$ 2.148,00	-R\$ 2.148,00	-R\$ 2.148,00
<b>(=) Resultado Operacional Bruto (Lucro Bruto)</b>	<b>R\$ 260.637,60</b>	<b>R\$ 1.286.239,31</b>	<b>R\$ 2.718.520,87</b>	<b>R\$ 4.563.491,61</b>	<b>R\$ 7.031.654,11</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>					
<b>Despesas Administrativas</b>					
Marketing	-R\$ 72.614,54	-R\$ 259.660,06	-R\$ 520.874,35	-R\$ 857.353,40	-R\$ 1.307.487,91
Despesas com Pessoal	-R\$ 312.716,40	-R\$ 513.037,32	-R\$ 1.041.242,52	-R\$ 2.505.992,52	-R\$ 2.733.471,24
Despesas com Aluguel	-R\$ 18.828,00	-R\$ 18.828,00	-R\$ 37.656,00	-R\$ 56.484,00	-R\$ 56.484,00
Energia elétrica	-R\$ 9.800,00	-R\$ 16.800,00	-R\$ 28.560,00	-R\$ 63.840,00	-R\$ 70.560,00
Água	-R\$ 2.400,00	-R\$ 4.008,00	-R\$ 6.816,00	-R\$ 15.240,00	-R\$ 16.800,00
Internet	-R\$ 1.199,88	-R\$ 1.199,88	-R\$ 2.400,00	-R\$ 6.000,00	-R\$ 6.000,00
Materiais de consumo	-R\$ 10.560,00	-R\$ 14.784,00	-R\$ 25.132,80	-R\$ 56.044,36	-R\$ 64.451,01
Serviços de limpeza	-R\$ 21.800,00	-R\$ 21.800,00	-R\$ 43.200,00	-R\$ 64.800,00	-R\$ 64.800,00
Depreciação	-R\$ 1.995,36	-R\$ 2.141,11	-R\$ 3.321,72	-R\$ 7.301,74	-R\$ 7.961,06
<b>(=) Resultado Operacional Líquido</b>	<b>-R\$ 327.709,22</b>	<b>R\$ 297.494,06</b>	<b>R\$ 872.971,20</b>	<b>R\$ 798.069,32</b>	<b>R\$ 2.571.871,95</b>
<b>(+ / -) Resultado Financeiro</b>					
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>(=) Resultado Antes do Imposto de Renda (LAIR)</b>	<b>-R\$ 327.709,22</b>	<b>R\$ 297.494,06</b>	<b>R\$ 872.971,20</b>	<b>R\$ 798.069,32</b>	<b>R\$ 2.571.871,95</b>
Provisão para contribuição social	R\$ -	-R\$ 26.774,47	-R\$ 78.567,41	-R\$ 71.826,24	-R\$ 231.468,48
Provisão p/ imp. 15% até R\$ 240.000,00	R\$ -	-R\$ 36.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 36.000,00	-R\$ 36.000,00
Provisão p/ I.R. 10% após R\$ 240.000,00	R\$ -	-R\$ 5.749,41	-R\$ 63.297,12	-R\$ 55.806,93	-R\$ 233.187,20
<b>Lucro / Prejuízo Líquido do Exercício</b>	<b>-R\$ 327.709,22</b>	<b>R\$ 228.970,19</b>	<b>R\$ 695.106,67</b>	<b>R\$ 634.436,15</b>	<b>R\$ 2.071.216,28</b>

Tabela 3: Demonstrativo de Resultado do Exercício

Fonte: Autor, 2019.

Os principais indicadores financeiros que foram calculados são: Período de *Payback*, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e ponto de equilíbrio.

Considerando as informações do fluxo de caixa, no vigésimo mês o saldo final de caixa é de R\$ 473.839,60, já ao final do mês seguinte o saldo final de caixa é de R\$ 571.085,41. Pelo fato de o investimento inicial ter sido de R\$ R\$ 519.882,24, o *payback* ocorrerá entre os meses 20 e 21.

Para realizar o cálculo do valor presente líquido, foi utilizada uma taxa de atratividade de 17%. Atualmente SELIC é de 5% e o IPCA é de 3,5%, o que totaliza 8,5%. Devido ao risco do negócio, para esse cálculo foi utilizado o dobro de 8,5%, ou seja, 17%.

Por mais que o investimento total do negócio seja de R\$ 519.882,24, neste exercício foi considerado apenas o valor do investimento pré-operacional sem contar o capital de giro necessário no início das operações, ou seja R\$ 282.083,58.

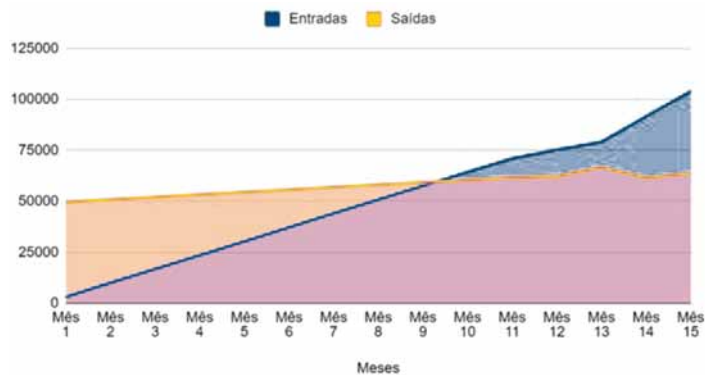
Período	Valor
Pré-operacional	-R\$ 282.083,58
Ano 1	-R\$ 190.177,14
Ano 2	R\$ 872.237,58
Ano 3	R\$ 1.862.148,47
Ano 4	R\$ 3.209.659,54
Ano 5	R\$ 4.935.832,06
<b>VPL</b>	<b>R\$ 5.319.346,92</b>
<b>TIR</b>	<b>157,82%</b>
<b>TMA</b>	<b>17,00%</b>

Tabela 4: - Cálculo do VPL e TIR

Fonte: Autor, 2019.

Levando em consideração os números do fluxo de caixa, no décimo mês de operação a empresa atinge seu ponto de equilíbrio, conforme demonstrado no gráfico 26.





**Gráfico 1:** Receitas e custos para Ponto de Equilíbrio  
**Fonte:** Autor, 2019.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia surgiu através de uma necessidade de mercado identificada pelos sócios, a fim de melhorar e aprimorar o serviço de trabalho intermitente que é realizado nos dias atuais. A estrutura realizada neste trabalho colaborou para o desenvolvimento do negócio considerando diversos aspectos, de maneira organizada sendo eles: a análise da viabilidade estratégica, operacional, mercadológica e financeira.

As análises foram baseadas e fundamentadas em dados primários, quando a equipe foi a campo entender no detalhe a opinião e conhecer o mercado, e secundários. Foi através da pesquisa de campo, que foi identificada uma startup concorrente que, com menos de 12 meses de operação, já foi divulgada em diversos meios de comunicação. Com isso, ainda que uma ideia nova, a Meu Trampo conseguiu usar este case para fazer um exercício de como poderia oferecer um serviço de melhor qualidade e abordar uma estratégia mercadológica mais adequada ao público-alvo. Assim, ficou definido que a estratégia de marketing será focada em diferenciação, com o intuito de criar uma identidade de aproximação com os consumidores de maneira informal, ágil e empática. Pelo fato de ser uma empresa B2C, os sócios entendem como fundamental o sucesso e a assertividade na estratégia de marketing, e baseado nas informações de clientes, concorrente e mercado, a conclusão é que o posicionamento de marketing proporcionará um excelente resultado em termos de captação de clientes e engajamento de todos os usuários.

Considerando a análise de demanda realizada para os primeiros cinco anos, fundamentada em dados primários e secundários, os sócios conseguiram chegar a

um número em que se iniciam as operações com um prejuízo considerado normal para os primeiros meses, porém já em seu nono mês de operações a empresa atinge o *break even point*, e a partir desse período inicia-se uma fase de rentabilidade exponencial. O que ajuda a explicar esse fato é que conforme a empresa adquire novos clientes, os custos fixos não aumentam na mesma proporção. Por exemplo, o custo de manutenção da plataforma, irá se manter constante durante os cinco primeiros anos. Outro fator relevante é que conforme ocorre a expansão da empresa para outras regiões, não será necessário investimento em nova infraestrutura, pois a empresa poderá ser administrada remotamente em um único escritório durante esse período.

Após o levantamento dos custos e a estimativa de faturamento, levando sempre em consideração as estratégias e as particularidades, o estudo indicou o *payback* em 21 meses, um VPL de R\$ 5.319.346,92 e TIR de 157,82%, que serviu de embasamento para concluir a viabilidade financeira do negócio.

Pelo fato de ter sido realizada uma análise completa, levando em consideração pontos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, estudo de público-alvo, economia do país e particularidades de uma empresa de tecnologia, conclui-se pela viabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

FELIX, Felipe A.; GONÇALVES, Gustavo T.; LONGHINI, Bruno H. T.; MARCON, Verônica P.; PEREIRA, Gabriela G. M.; SILVA, Wesley N. **Aplicativo Meu Trampo**. 2019. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Escola Superior de Administração e Gestão. Santo André, 2019.



## TC ADMINISTRAÇÃO SANTOS

**Autores:** Camila Alves Vieira, Gabrielle Vitória Tavares Silva, Gabriel Cirqueira da Silva, Orson Hutin dos Santos Matias, Rodrigo de Souza Fernandes

**Orientadora:** Profa. Me. Lara Azevedo Mattos, Docente da STRONG ESAGS

## RENT A HAND

### Resumo:

O presente artigo tem como objetivo apresentar o plano de negócio da *Rent a Hand*, a qual é uma empresa voltada para o setor de serviços, intermediando prestadores de serviços e consumidores finais, ofertando os serviços domésticos mais procurados. Para analisar o cenário e a viabilidade do negócio, foi realizado a pesquisa de campo com os clientes potenciais para verificação do alcance e aceitação do negócio, o qual iniciará, à princípio, na baixada santista, tendo em vista principalmente, as classes C e D. Nos capítulos apresentados neste estudo, foi demonstrado a possível viabilidade do negócio mediante diversos cenários. Segundo a pesquisa de campo realizada, 52,7% da amostra público alvo está aberto para usufruir este serviço devido a praticidade, rapidez e simplicidade ofertada pela *Rent a Hand*. Na busca de lutar por competitividade, a estrutura se mostra enxuta com uma projeção de lucros a partir do terceiro ano.

**Palavras-chave:** Prestador de Serviço. Intermediação. Tecnologia. Plano de negócios.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A *Rent a Hand* tem o propósito de oferecer à população o acesso simplificado e rápido à serviços domésticos, além de promover o mercado crescente de trabalhadores autônomos, portanto, irá investir e dedicar-se para oferecer prestadores de serviços capacitados para solução de problemas domiciliares gerais. Com o objetivo de melhor visualização do modelo de negócio, foi construído um *Business Model Canvas*, demonstrado na figura 1.

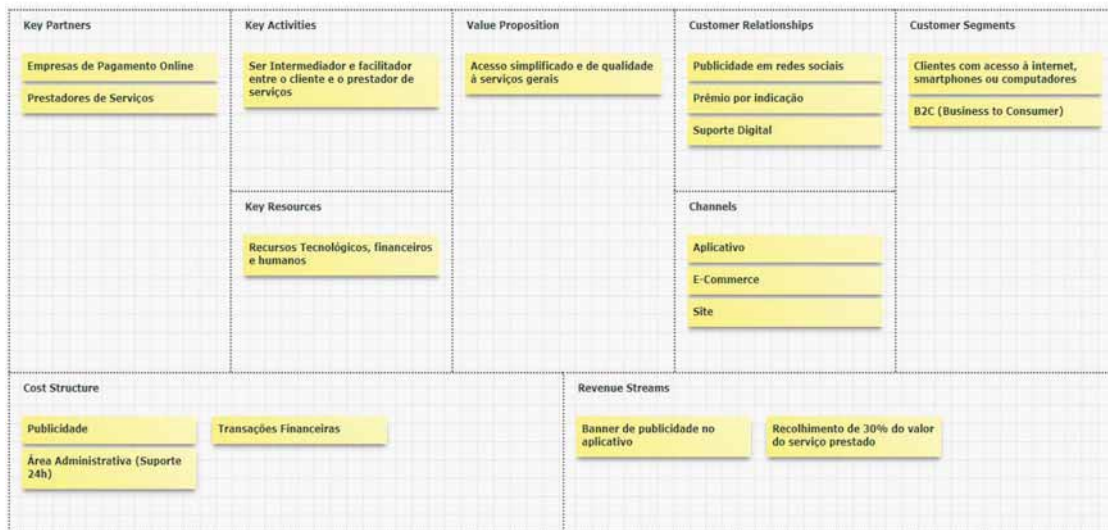


Figura 1: Business Model Canvas

Fonte: Autoria própria, 2019.

A proposta de valor do negócio é oferecer uma completa e simplificada intermediação do serviço fornecendo todas as informações necessárias para que o cliente se sinta confiante, seguro e confortável ao optar pelo serviço da *Rent a Hand*, sem que ele dependa de uma busca por indicações de prestadores com outros consumidores próximos, pois o cliente terá uma completa base de dados com índices, avaliações e recomendações do melhor prestador que se enquadra a sua necessidade.

Um dos pilares mais importantes de sustentação de um negócio, é seu relacionamento com o cliente. O estreitamento com o cliente é essencial para o sucesso, portanto a empresa dispõe de um time de suporte vinte e quatro horas por dia, além de um espaço exclusivo para feedbacks dos consumidores situado nas plataformas digitais, com temas que abrangem a avaliação de todo o processo da prestação do serviço como, por exemplo, o comprometimento, a eficiência e as recomendações do prestador, entre outros.

Os principais recursos necessários para o funcionamento do negócio são os tecnológicos para área operacional; financeiros, para investimento e iniciação (abertura do negócio); e humanos, para seleção e avaliação dos prestadores de serviços juntamente a plataformas de inteligência artificial para melhor eficácia no processo como um todo.

As principais atividades da *Rent a Hand* envolve a intermediação e conexão dos prestadores de serviços autônomos com o cliente final, priorizando a simplicidade e rapidez no processo de contratação e entrega do serviço. A estrutura de custos será composta de um montante destinado à:

- Publicidade do negócio;
- Estrutura do suporte 24 horas ao cliente;
- Taxas de transações financeiras virtuais;

Pode-se concluir que com o aumento da quantidade de prestadores de serviços autônomos devido ao aumento da taxa de desemprego, a atuação da empresa *Rent a Hand* se destaca no mercado empreendedor em meio à escassez de serviços similares, além de gerar uma grande variedade de oportunidades para estes profissionais, beneficiando não somente os prestadores, mas os consumidores e a economia como um todo.

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A *Rent a Hand* é uma empresa cujo intuito é ampliar o espaço dos trabalhadores autônomos e aumentar a opção para os clientes finais, desde encana-

dores e pintores, até babás, cuidadores, domésticas e outros. A sede da empresa se situará na cidade de Santos, estado de São Paulo. O objetivo é alcançar, em um primeiro momento, toda a Baixada Santista, (Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente). A *Rent a Hand* atuará no setor de serviços, o qual representa a maior parcela do Produto Interno Bruto brasileiro e por possuir seis sócios, onde cada um investirá na empresa, regeerá sobre a regulamentação de Sociedade Limitada (LTDA), cuja característica é a limitação da responsabilidade dos sócios de acordo com o preço de emissão das ações subscritas e adquiridas. Cada sócio possui partes iguais da empresa, equivalente a aproximadamente 16,67%, porém, cada um dos sócios responde solidariamente pela empresa. Para que se dê início à existência da empresa, a princípio, estipula-se que cada sócio deverá aportar o capital de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais), totalizando um capital de R\$300.000,00 (trezentos mil reais), além de contar com o aporte de capital de terceiros através de instituições financeiras, no valor de R\$200.000,00 (duzentos mil reais), totalizando um capital inicial de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais).

A *Rent a Hand* possui como Missão, Visão e Valores:

**Missão:** promover, de forma simplificada, a conexão entre o prestador de serviço autônomo com os clientes finais, favorecendo o setor responsável pela maior porção do PIB.

**Visão:** ser *top of mind* no âmbito da prestação de serviços domésticos, além de ser sinônimo de qualidade e eficiência.

**Valores:** transparência, comprometimento e credibilidade para atender às necessidades do consumidor final com eficiência.

## 2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

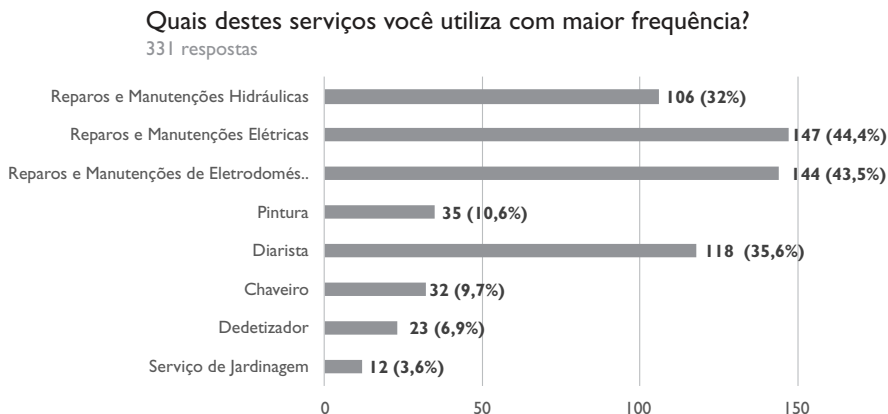
### 2.1. Estudo dos Clientes

O mercado alvo da *Rent a Hand* são pessoas de classe média que necessitam de serviços domiciliares, sem idade mínima ou máxima definida, e com acesso à internet. Segundo o IBGE (2019), dois terços da população brasileira possuem acesso à internet.

Criada em 1996, a Região Metropolitana da Baixada Santista foi responsável por, aproximadamente, 3,15% do Produto Interno Bruto (PIB) paulista em 2016 e concentra 1,85 milhão de habitantes, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018.

### 2.2. Pesquisa de Campo

Para comprovação da viabilidade do negócio da *Rent a Hand*, foi realizada uma pesquisa de campo com o público alvo, com um total de 331 respondentes. A pesquisa mostra quais os tipos de serviços mais contratados pelos clientes. O foco da *Rent a Hand* será nos prestadores de serviços de reparo e manutenção porque são os mais contratados, e na área de limpeza. O Gráfico 1 abaixo informa maiores detalhes deste quesito coletados na pesquisa.

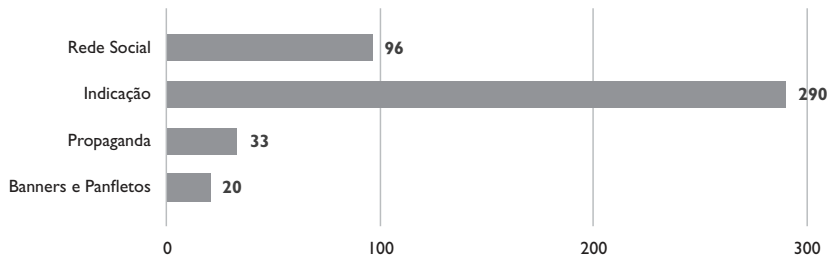


**Gráfico 1:** Tipos de Serviços Mais Requisitados  
**Fonte:** Google Docs, 2019.



## Como você tem acesso a prestadores de serviços?

331 respostas



**Gráfico 2:** Meio de Acesso ao Prestador de Serviços

Fonte: Google Docs, 2019.

A maior parte dos respondentes têm dificuldade em encontrar um prestador de serviços qualificado para realização do serviço, levando-os a contratar um prestador de serviços a partir de indicações de conhecidos, amigos ou familiares. O aplicativo da *Rent a Hand* propõe oferecer ao cliente uma plataforma onde ele poderá escolher o prestador de serviço a partir da categorização do serviço, recomendação e competência do profissional.

### 2.3. Estudo dos Concorrentes

Para embasamento do estudo, foram coletadas as principais informações relevantes das seguintes concorrentes: Triider, Doutor Resolve, Fix, Sem Padrão e GetNinjas. Atualmente o negócio conta com uma extensa gama de serviços disponibilizados. Visto este cenário, um dos maiores desafios no caminho é conscientizar os clien-

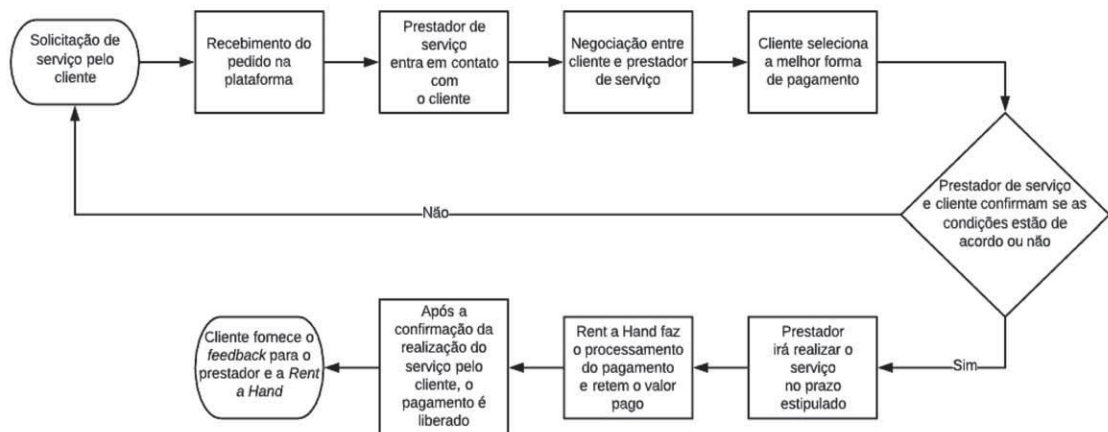
tes do diferencial oferecido pela *Rent a Hand* e trazer a confiabilidade dele para a empresa, visto que segundo a pesquisa de campo realizada, é um dos fatores mais importantes para contratação de um prestador de serviços.

## 3. VIABILIDADE OPERACIONAL

### 3.1. Capacidade Produtiva

A *Rent a Hand* atuará na região da Baixada Santista, que possui aproximadamente 1,85mi de habitantes e focando nas regiões de Cubatão, Guarujá, Praia Grande e Santos que contam com aproximadamente 1.2 milhões de habitantes. Tais regiões apresentam maiores chances de implementação bem-sucedida do negócio e escalabilidade do mesmo em um curto período.

O fluxograma abaixo relata os principais processos operacionais da *Rent a Hand*.



**Diagrama 1:** Fluxograma dos Processos Operacionais

Fonte: Autoria Própria, 2019.

### 3.2. Layout ou Arranjo Físico

O layout do aplicativo da *Rent a Hand* foi pensado de forma a proporcionar maior acessibilidade e rapidez aos usuários, por isso, a fácil interação com a plataforma é crucial para que os clientes se sintam confortáveis e seguros para efetuar as solicitações dos serviços.

### 3.3. Estudo dos Fornecedores

Para que as atividades da *Rent a Hand* se iniciem, foram selecionados fornecedores de soluções tecnológicas com foco em baixo custo, suporte de infraestrutura e fácil implementação. Os principais fornecedores para estes temas são: IBM (*International Business Machines Corporation*), Red Hat, Apache HTTP, MySQL. No quesito escritório, foram adquiridos notebooks, aparelhos celulares e tablets. Tais equipamentos serão adquiridos pelo fornecedor Samsung.

## 4. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

### 4.1. Mix de Marketing

O produto a ser ofertado é a prestação de serviço que abrange diversas atividades, sendo algumas delas: reparos e manutenções hidráulicas, elétricas e de eletrodomésticos, serviços de diarista, de pintura, jardinagem, chaveiros, entre outros. Os preços para cada serviço variam de prestador para prestador, portanto, o preço final e as condições de pagamento serão definidos mediante à negociação entre contratante e contratado, via sistema.

A promoção em redes sociais e o marketing “boca a boca” serão utilizados como meio de divulgação do aplicativo. O objetivo é modernizar a forma como o cliente busca seu prestador de serviços, migrando da forma convencional para o meio digital.

### 4.2. Gestão da Marca

A marca da empresa está diretamente relacionada a agilidade, inovação, transparência e eficácia na entrega dos serviços ofertados. Conforme a ilustração abaixo, o preto, o cinza e o branco escolhidos para a ilustração da marca faz referência à elegância, poder, modernidade, sofisticação e segurança.



Figura 2: Logotipo *Rent a Hand*  
Fonte: Autoria Própria, 2019.

### 4.3. Previsão e Mensuração da Demanda

A *Rent a Hand* está focada em atender toda a Baixada Santista. Segundo o IBGE (2018) a população da baixada santista soma aproximadamente 1.800.000 habitantes, e a estimativa de abrangência da *Rent a Hand* é de 25% dos habitantes da baixada.

## 5. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

Inicialmente as posições de gerência serão preenchidas pelos próprios sócios e, com o crescimento da empresa, ocasionará a contratação dos profissionais para os cargos necessários. Os organogramas apresentados abaixo, representam a *Rent a Hand* com suas operações estabelecidas e prosperando. Durante o primeiro ano de funcionamento da empresa, esta será a estratégia para lidar com sua maturação. Segue algumas das funções considerando o organograma completo.

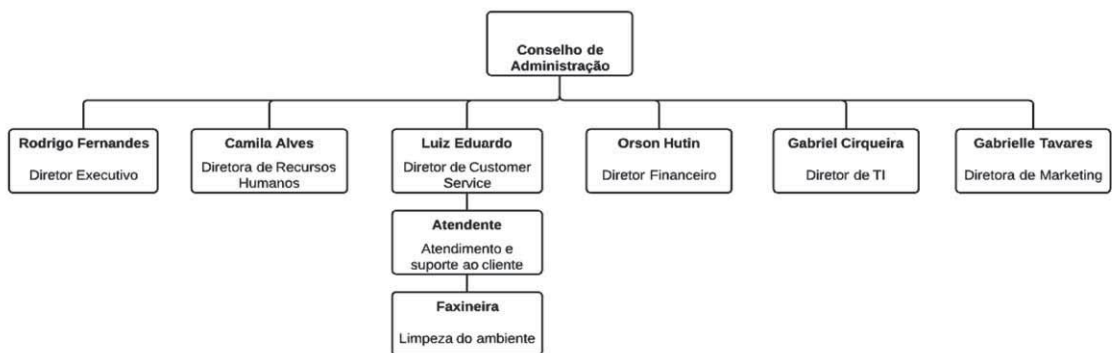


Diagrama 1: Organograma Inicial *Rent a Hand*  
Fonte: Autoria Própria, 2019.

## 6. VIABILIDADE FINANCEIRA

### 6.1. Demonstração de Resultados Projetados (DRE)

Demonstrativos Financeiros					
DEMONSTRAÇÃO DO RESULT. DO EXERC.	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Receita de vendas total</b>	<b>546.944,30</b>	<b>673.007,94</b>	<b>827.619,27</b>	<b>1.017.154,81</b>	<b>1.249.399,79</b>
- Receita com mercadorias	-	-	-	-	-
- Receita com serviços	546.944,30	673.007,94	827.619,27	1.017.154,81	1.249.399,79
(-) Impostos sobre vendas	(106.654,14)	(131.236,55)	(161.385,76)	(198.345,19)	(243.632,96)
<b>Receita líquida de Vendas</b>	<b>440.290,16</b>	<b>541.771,39</b>	<b>666.233,51</b>	<b>818.809,62</b>	<b>1.005.766,83</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Custo dos serviços prestados	(8.928,00)	(8.928,00)	(8.928,00)	(8.928,00)	(8.928,00)
<b>(=) Margem de Contribuição Total</b>	<b>431.362,16</b>	<b>532.843,39</b>	<b>657.305,51</b>	<b>809.881,62</b>	<b>996.838,83</b>
(-) Custos Fixos	(335.400,00)	(443.184,00)	(443.184,00)	(443.184,00)	(443.184,00)
(-) Custos Variáveis de Treinamento	(15.927,00)	(1.327,25)	(1.327,25)	(1.327,25)	(1.327,25)
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>80.035,16</b>	<b>89.659,39</b>	<b>214.121,51</b>	<b>366.697,62</b>	<b>553.654,83</b>
(-) Despesas Comerciais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesas Administrativas	(24.718,80)	(24.718,80)	(24.718,80)	(24.718,80)	(24.718,80)
<b>(=) EBITDA</b>	<b>55.316,36</b>	<b>64.940,59</b>	<b>189.402,71</b>	<b>341.978,82</b>	<b>528.936,03</b>
(-) Depreciação	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)	(4.800,00)
(-) Despesas Financeiras	(74.023,96)	(74.023,96)	(74.023,96)	(74.023,96)	(74.023,96)
<b>(=) Lucro Antes dos Impostos</b>	<b>(23.507,60)</b>	<b>(13.883,37)</b>	<b>110.578,75</b>	<b>263.154,86</b>	<b>450.112,07</b>
(-) Impostos sobre o lucro (IR e CSL)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>(23.507,60)</b>	<b>(13.883,37)</b>	<b>110.578,75</b>	<b>263.154,86</b>	<b>450.112,07</b>

Tabela 1: Demonstrativos de Resultado para os Próximos 5 anos  
Fonte: Autoria Própria, 2019.

### 6.2. Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira

Após a análise dos conteúdos da Demonstração de Resultados do Exercício foram encontrados indicadores para mensurar a viabilidade financeira durante o período de cinco anos. Os indicadores: payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno, encontram-se na tabela a seguir.

Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente Líquido
0	-R\$ 500.000,00	-R\$ 500.000,00
2020	R\$ 970.840,81	R\$ 424.610,29
2021	R\$ 968.516,42	R\$ 1.303.083,23
2022	R\$ 999.228,20	R\$ 2.166.254,12
2023	R\$ 1.065.173,62	R\$ 3.042.575,10
2024	R\$ 1.168.687,26	R\$ 3.958.272,14
TMA		5%
TIR		176%
Payback		0,51 anos

Tabela 2: Indicadores Financeiros Rent A Hand  
Fonte: Autoria Própria, 2019.

## 7. VIABILIDADE DO NEGÓCIO

### 7.1. Análise SWOT da Empresa



Diagrama 3: Análise SWOT Rent a Hand  
Fonte: Autoria Própria, 2019.

## 7.2. Cenários

Em face das mudanças de mercado que a empresa certamente enfrentará, foram construídos três prováveis cenários, sendo eles pessimista, provável e otimista, para que a *Rent a Hand* esteja preparada e permaneça em evidência no mercado.

Um cenário pessimista para empresa seria caracterizado por elevados custos, menores demandas comparadas às estimadas, crises financeiras, entre outros, gerando dificuldades no pagamento de contas ou até mesmo finalizando o mês negativo. O cenário provável leva em conta o cenário atual socioeconômico e político do Brasil e, frisando a análise do mercado do setor de serviços atualmente, segundo EBC (2019) o Banco Central projeta um crescimento da economia em 0,9% neste ano e 1,8% em 2020. Segundo UOL (2019), a expectativa de crescimento da economia em 2019 seguiu em 0,87%, conforme o Relatório de Mercado Focus divulgado em 07/10/2019 pelo Banco Central (BC). Para 2020, o mercado financeiro mantém a previsão de alta do Produto Interno Bruto (PIB), em 2,00%. Sendo assim, o cenário mais provável para a *Rent a Hand* será de pequeno, porém contínuo crescimento de acordo com o ritmo da economia e do setor de serviços, sendo necessário empenhar-se para estar e permanecer em evidência, aproveitando os melhores momentos de mercados e sabendo equilibrar-se em cenários de tensão.

Em contrapartida ao cenário pessimista, o cenário otimista é caracterizado por uma demanda maior do que a estimada, com custos menores e uma taxa de crescimento anual maior.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NEGÓCIO

Com o intuito de fazer parte do setor de serviços, o setor com maior participação no Produto Interno Bruto (PIB), a *Rent a Hand* traz aos seus clientes maior praticidade, confiança e qualidade na prestação de serviços.

Com o atual mercado e, com a crescente taxa de desemprego, há maior tendência de uma migração para o ramo de prestação de serviços sem carteira assinada, sendo a participação da *Rent a Hand* crucial para conectar estes prestadores de serviços com os clientes.

É importante destacar a oportunidade do alcance da empresa para região da Baixada Santista, considerada uma região turística. Por conta de muitos imóveis possuírem fins turísticos, gera-se tendências dos usuários não conhecerem prestadores de serviços na região, evidenciando assim uma grande oportunidade de atuação da *Rent a Hand*.

Todas as análises e dados apresentados neste plano de negócios remetem à sua viabilidade no mercado. O que foi apresentado foram dados e análises esta-

tísticas, os quais mudam constantemente, porém, os dados positivos encontrados durante todo o estudo apontam altas chances e oportunidades de atuação da *Rent a Hand*, revelando um mercado aberto e que, mesmo economicamente em recuperação, tem possibilidade de aumentar o consumo.

Com base nos indicadores de investimentos supracitados, foi possível demonstrar neste artigo, a viabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Fabrício de. **Alta do PIB de 2019 permanece em 0,87% aponta Focus**. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/10/07/alta-do-pib-de-2019-permanece-em-087-aponta-focus.htm>. Acesso em: 08 out. 2019.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2577>. Acesso em: 01 set. 2019.

IBGE. Brasil | Santos | São Paulo. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/painorama>. Acesso em: 15 set. 2019.

RODRIGUES, Louise. **67% dos brasileiros têm acesso à Internet; entenda**. 2019. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2019/06/33percent-dos-brasileiros-nao-tem-acesso-a-internet-entenda.ghtml>. Acesso em: 19 ago. 2019.

ROMANI, André; QUINTINO, Larissa. Setor de serviços sustenta o crescimento do PIB de 2018. **Veja**, São Paulo, v. 52, p.92-93, 28 fev. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/setor-de-servicos-sustenta-o-crescimento-do-pib-de-2018/>. Acesso em: 01 set. 2019.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio; KOMATSU, Bruno. **Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira**. 2016. 34 f. Monografia (Especialização) - Centro de Políticas Públicas, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Sector-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2019.

WOINARSKI, Camile. **O Crescimento Da Classe C No Brasil: Quais São Os Impactos E As Oportunidades Para O País**. 2019. LABS. Disponível em: <https://labs.ebanx.com/pt-br/artigos/negocios/o-crescimento-da-classe-c-no-brasil-quais-sao-os-impactos-e-as-oportunidades-para-o-pais/>. Acesso em: 03 out. 2019.



# Por que fazer **CONTÁBEIS**

## na **STRONG ESAGS?**

Porque a STRONG ESAGS é uma das 5 melhores faculdades de Contábeis do Estado de SP, segundo o ENADE - MEC.



[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  


ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
 **STRONG  
ESAGS**



# TAICON

**Autores:** Bruno Couto Ferreira, Gabriele Keiko N. Mezashi e Graziely de Sousa Gomes

**Orientadores:** Profª. Ivone Bellotto, Prof. Wendell Alves Soares, Prof. Marcelo Rebelo e Prof. Mario Kuniy, Docentes da STRONG ESAGS

## UMA ANÁLISE FINANCEIRA E OPERACIONAL DA VALE S.A

### Resumo:

O presente estudo tem como objetivo a análise de uma das maiores mineradoras do mundo, a Vale S.A. Avalia-se a gestão e as determinantes de custos da empresa Vale e suas atividades operacionais e financeiras e modo a evidenciar a relação das mesmas com aspectos remetentes à Contabilidade. O estudo indica que a importância da gestão de custos para a sua competitividade no mercado nacional e internacional.

**Palavras-chave:** Vale S.A. Demonstrações Financeiras. Custos. Análise. Tributos. Investimentos.

### 1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Vale S.A. nasceu em 1942 na cidade de Itabira, no estado de Minas Gerais, quando o então presidente Getúlio Vargas assinou o Decreto-Lei nº 4.352, que criava a Companhia com a intenção de ganhar dinheiro nacionalizando o minério de ferro.

Na década de 1960, as perspectivas comerciais da Vale do Rio Doce eram excelentes, tornando-se a maior exportadora de ferro do mundo. Em 2006, a Vale comprou a *Inco Limited*, mineradora canadense, representando um marco para o seu processo de internacionalização e tornando-a a segunda maior mineradora do mundo.

Recentemente, a empresa esteve envolvida em alguns dos maiores desastres ambientais do país como o rompimento da barragem de rejeitos de mineração em Mariana, em 5 de Novembro de 2015 controlada pela Samarco; e rompimento da barragem de Brumadinho, em 25 de Janeiro de 2019.

### 2. ANÁLISE DOS CUSTOS DA VALE S.A

#### 2.1 Determinantes de Custos nas Empresas de Mineração

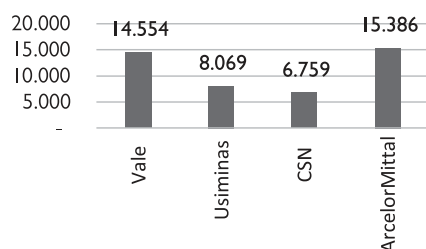
Segundo Porter (1985), os determinantes de custos significam as causas estruturais dos custos de uma atividade, que podem ou não estar sob o controle de uma empresa.

Para a análise dos elementos determinantes de custos nas empresas que atuam no setor de mineração,

tomou-se como base as demonstrações financeiras das seguintes empresas, além da Vale S.A: Usiminas, ArcelorMittal S.A e CSN S.A (Companhia Siderúrgica Nacional)

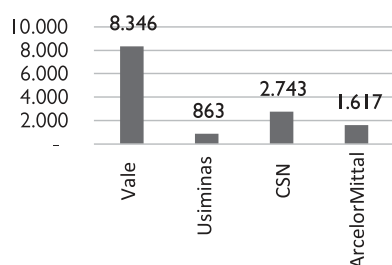
Comparando as demonstrações financeiras de 2018 das empresas citadas acima, há uma indicação que os elementos determinantes de custos são: materiais, mão de obra, depreciação, exaustão e amortização e frete. Pelos gráficos 1 a 4 é possível observar a relação de tais custos:

### Custo dos Materiais (em milhões de R\$)



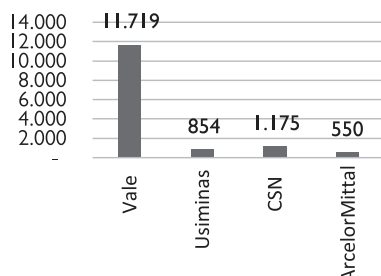
**Gráfico 1:** Custo dos Materiais  
**Fonte:** DF's das empresas analisadas (2018).

### Custo da Mão de Obra (em milhões de R\$)



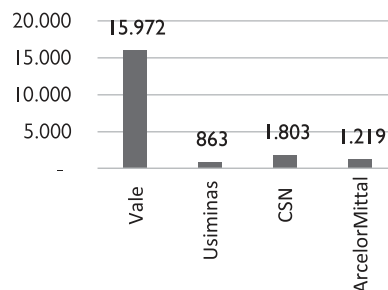
**Gráfico 2:** Custo da Mão de Obra  
**Fonte:** DF's das empresas analisadas (2018).

### Depreciação, Exaustão e Amortização (em milhões de R\$)



**Gráfico 3:** Depreciação, Exaustão e Amortização  
**Fonte:** DF's das empresas analisadas (2018).

### Custo do Frete (em milhões de R\$)



**Gráfico 4:** Custo do Frete  
**Fonte:** DF's das empresas analisadas (2018).

## 2.2 A Gestão de Custos da Vale S.A

Os custos de produção de cada seguimento são determinados pelos custos fixos e variáveis, direta e indiretamente atribuídos a produção, mensurados pelo método de custo médio. (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA VALE S.A, 2018).

Segundo as Demonstrações Financeiras da Vale, em 2018, os seguimentos citados acima incorreram os custos relacionados na quadro abaixo:

	CPV e CSP (em milhões de R\$) - 2018	%
<b>Minerais ferrosos</b>	<b>47.995</b>	<b>55,11%</b>
Minério de ferro	33.356	41,08%
Pelotas de minério de ferro	12.427	15,30%
Ferroligas e manganês	1.065	1,31%
Outros produtos e serviços ferrosos	1.147	1,41%
<b>Carvão</b>	<b>5.811</b>	<b>7,16%</b>
<b>Metais básicos</b>	<b>15.676</b>	<b>19,31%</b>
Níquel e outros produtos	11.213	13,81%
Cobre	3.502	4,31%
Outros	961	1,18%
<b>Depreciação e Amortização</b>	<b>11.719</b>	<b>14,43%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81.201</b>	<b>100%</b>

**Quadro 1:** Custos dos Produtos Vendidos e Serviços Prestados  
**Fonte:** Demonstrações Financeiras da Vale S.A 2018 (ADAPTADO).

Analisando a quadro acima, pode-se perceber que os maiores custos da Companhia foram com os minerais ferrosos, representando cerca de 59,11% dos custos totais. Já os custos com o carvão, representaram apenas 7,16% e os custos com os metais básicos, 19,31%.

As demonstrações financeiras da Vale também apresentam os custos separados por natureza, conforme quadro 2:

	Em milhões de R\$	%
Pessoal	8.346	10,28%
Materiais e Serviços	14.554	17,92%
Óleo combustível e gases	5.646	6,95%
Manutenção	10.253	12,63%
Energia	3.301	4,07%
Aquisição de produtos	1.883	2,32%
Depreciação e Exaustão	11.719	14,43%
Frete	15.972	19,67%
Outros	9.527	11,73%
<b>TOTAL</b>	<b>81.201</b>	<b>100%</b>
Custo dos produtos vendidos	79.074	97,38%
Custo dos serviços prestados	2.127	2,62%
<b>TOTAL</b>	<b>81.201</b>	<b>100%</b>

**Quadro 2:** Custos Por Natureza Da Vale S.A

**Fonte:** Demonstrações Financeiras da Vale S.A. 2(ADAPTADO).

Com base na quadro 2, a maior parte dos custos da empresa encontram-se alocados no Frete (19,67%), nos Materiais e Serviços (17,92%), na Depreciação e Exaustão (14,13%) e na Manutenção (12,63%).

Conforme a quadro 2, tem-se que os custos diretos da Vale são compostos por Pessoal e Materiais e Serviços, representando o montante de R\$ 22.900 milhões e com proporcionalidade de 28,25% dos Custos dos Produtos Vendido (CPV) e Custo dos Serviços Prestados (CSP).

Os custos indiretos são representados pelo óleo combustível e gases, manutenção, energia, aquisição de produtos, depreciação e exaustão, frete e outros, que juntos somam R\$ 58.301 milhões e representam 71,80% do total do CPV e CSP.

### 2.3 Os Custos Indiretos da Vale S.A e o Custeio ABC

Os custos indiretos são aqueles apropriados aos produtos por meio de rateio. Tais custos têm essa denominação porque, além de não integrarem os produtos, é impossível uma identificação exata de suas quantidades e de seus valores em relação a cada produto fabricado (MEGLIORINI, 2013). De acordo com as Demonstrações Financeiras de 2018 da Vale, é possível identificar que os seus custos indiretos foram compostos da seguinte maneira:

	Em milhões de R\$	%
Óleo combustível e gases	5.646	9,68%
Manutenção	10.253	17,59%
Energia	3.301	5,66%
Aquisição de produtos	1.883	3,23%
Depreciação e Exaustão	11.719	20,10%
Frete	15.972	27,40%
Outros	9.527	16,34%
<b>TOTAL</b>	<b>58.301</b>	<b>100%</b>

**Quadro 3:** Custos Indiretos da Vale

**Fonte:** Demonstrações Financeiras da Vale S.A 2018 (ADAPTADO).

Conforme a quadro 3, os maiores custos indiretos são o Frete, a Depreciação e a Manutenção

Segundo Ribeiro (2018), o ABC (*Activity-Based Costing*, ou custeio baseado em atividades) é um sistema de custeio que se caracteriza pela atribuição dos custos indiretos aos produtos por meio de atividades.

O direcionador deve ser o fator que identifica a maneira como os produtos utilizam as atividades e será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos.

#### 2.3.1 Direcionadores de Custo da Vale S.A

Conforme citado anteriormente, a Vale operou em quatro seguimentos repostáveis em 2018: minerais ferrosos, carvão, metais básicos e fertilizantes. Pode-se supor que para ratear os custo indiretos mais relevantes (Frete, a Depreciação e a Manutenção) para cada um desses seguimentos conforme as premissas do custeio ABC, a empresa poderia ter como base os seguintes direcionadores:

- Frete: número de toneladas do material transportado.
- Depreciação e Exaustão: horas-máquina utilizadas ou as toneladas extraídas das jazidas de minérios.
- Manutenção: número de requisições para manutenção.

#### 2.4 Logística da Vale S.A

Segundo Baptista (2014) os custos logísticos são os custos relacionados com a logística de uma organização, dentre os quais estão: os custos de armazenagem, custo de estoques, custo de ruptura de estoque, custo de processamento de encomendas e custos de transporte.

De acordo com o Relatório Anual da Vale de 2018, a empresa possui uma rede de logística que integra ferrovias, terminais marítimos, centros de distribuição e portos. A organização conta com infraestrutura no Brasil, na Indonésia, em Moçambique, em Omã, nas Filipinas e na Argentina.

No Brasil, as principais ferrovias da Vale são a Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM) e a Estrada de Ferro de Carajás (EFC). Em relação aos portos e terminais marítimos, a empresa possui cinco no Brasil, sendo os principais o Porto de Tubarão Praia Mole e o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira.

Sobre a navegação, a Vale possui três navios *capsize*, com capacidade de carga de 170 mil toneladas, quarenta e sete navios VLOCs (*Very Large Ore Carriers* – mineiros muito grandes), com capacidade de até 365 mil toneladas de carga; e quinze navios Valemax, os maiores mineiros do mundo com capacidade de 400 mil toneladas de carga.

A empresa também possui participações na MRS Logísticas S.A e na VLI S.A, que fornecem soluções logísticas integradas para carga geral por meio de ferrovias e terminais terrestres e marítimos no Brasil.

### 3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA VALE S.A

#### 3.1 Análise da Solvência da Vale S.A Por Meio do Termômetro de Kanitz

Para de prever a possibilidade de insolvência de uma determinada empresa tendo como base os demonstrativos financeiros, foi elaborado o termômetro de Kanitz, cujo objetivo é prever em futuro próximo o grau de insolvência de uma determinada empresa o grau de risco que ela possui, e com base nisso tomar as decisões.

Formada a partir de outros indicadores de solvência, retratando assim as operações realizadas pelos gestores de uma determinada empresa, criando uma margem de segurança financeira. Este termômetro funciona a partir da classificação FI entre -7 e 7, sendo que entre 0 e 7 considera-se uma empresa solvente, ou seja sem problemas financeiros; entre 0 e -3 uma empresa cuja situação é indefinida; e entre -3 e -7 é considerado uma empresa insolvente e que está passando por problemas financeiros. Aplicando, percebemos que adquiriu como resultado FI no ano de 2018 é de 3,22; e segundo as classificações de Kanitz indica que esta empresa é solvente.

#### 3.2 Ciclo Operacional e Financeiro da Vale S.A

Toda empresa possui um ciclo operacional e financeiro e a sua importância no conhecimento delas é a necessidade que os recursos financeiros estejam totalmente vinculados a ela pois esta dá à empresa a exibição do fluxo de caixa e até do capital de giro levando em consideração a entrada e saída de recursos.

O ciclo operacional refere-se ao período da data de compra da mercadoria até o recebimento do cliente incluído a sua estocagem e venda enquanto o ciclo

financeiro refere-se ao tempo do pagamento dos fornecedores até o recebimento das vendas

Tendo isso, o posicionamento de atividade ou posição relativa analisa a liquidez nos pagamentos, quando é menor que 1, sua situação é favorável, ou seja, a empresa pode vender, receber a mercadoria, e consegue quitar a dívida com seu fornecedor com folga financeira; quando é igual a 1, é favorável, porém sem folga financeira; quando é maior que 1 a situação é desfavorável. No caso sendo analisado, sua situação é desfavorável; esta empresa não possui folga financeira e não consegue quitar as dívidas dos fornecedores.

#### 3.3 Alavancagem Financeira da Vale S.A

As despesas financeiras possuem uma relação direta com o grau de alavancagem financeira, pois as despesas financeiras é o preço a ser pago ao credor, são por exemplo juros provenientes de um empréstimo contraído, enquanto o grau de alavancagem representa a capacidade que os recursos financeiros de terceiros apresentam aos resultados líquidos aos proprietários. Deste modo, ambos possuem uma relação direta pois trata-se do nível de endividamento da empresa, isto é, o grau que uma determinada empresa tem dívida sobre seu patrimônio em relação aos seus ativos.

Para a análise deste indicador, é considerado favorável quando o custo da aplicação for menor que o retorno produzido desta, pois deste modo os recursos investidos alavancam a empresa, caso contrário, é uma situação desfavorável.

Além disso, uma pessoa jurídica paga 15% de Imposto de renda (IRPJ), 10% do adicional IRPJ e 9% de contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), ou seja uma pessoa jurídica paga 34% de tributos sobre o lucro. Parte desses 34% é recuperável, deste modo 34% das despesas financeiras é recuperável no imposto.

#### 3.4 Liquidez Geral da Vale S.A

A Liquidez Geral mostra a saúde financeira da empresa, ela mostra a capacidade de gerar renda e saldar dívidas. Este índice, da empresa analisada, resulta em 0,66, ou seja; para cada R\$1,00 de dívida de curto e longo prazo, há R\$ 0,66 de valores a receber.

Outro indicador que também analisa a saúde da empresa é o capital de giro ou capital circulante líquido, mostra a folga ou a falta do mesmo nos recursos de ativo de curto prazo. Para a Vale, é avaliado que



há uma folga R\$ 23.971,00 para sanar dívidas a curto prazo. Caso este resultado fosse negativo, indicaria a necessidade e buscar fonte de terceiros para a sanar as dívidas.

### 3.5 Recursos Não Correntes da Vale S.A

Os imobilizados são ativos caracterizado por possuir bens de características permanentes, e não são transformados em dinheiro instantaneamente, leva-se um tempo para a transformação. São utilizados para fins de produção, comercialização, e fins para a empresa. A Importância para esse ativo é a visão organizacional auxiliando as decisões, pois o controle dele pode reduzir desvios gerir decisões para aquisições futuras, facilita os questionamentos da auditoria, determinação da depreciação e entre outros.

Quanto maior este resultado, maior é a dependência de recursos de terceiros que atendam todos os compromissos e obrigações, pois quanto mais a empresa investir no imobilizado menos recursos de ativo circulante estarão criando uma dependência.

O indicador de imobilização dos recursos não correntes ou imobilização de recursos permanentes indica o quanto o capital de terceiros, os recursos externos que a empresa busca para financiar suas próprias atividades, investe nos ativos imobilizados ao longo prazo. A leitura do resultado deste índice é quanto menor, melhor; pois significa que a dependência de terceiros ao longo prazo é menor.

Deste modo, os índices mostram que o ativo imobilizado representa 1,63 vezes do patrimônio líquido e que 0,92 dos ativos imobilizados possui dependência com o capital de terceiros ao longo prazo.

## 4 - ANÁLISE TRIBUTÁRIA DA VALE S.A

### 4.1 Tributos Incidentes Sobre a Empresa

O Sistema Tributário Nacional brasileiro é um dos mais complexos do mundo. Sua estrutura é mundialmente conhecida por ser extensa e complicada, tanto na apuração dos tributos como em sua carga tributária.

A Vale S.A por ser uma empresa de grande porte se enquadra obrigatoriamente no Lucro Real. A tributação do IRPJ e da CSLL aqui é fixa, com base no lucro efetivo, possibilitando a dedução de despesas operacionais. O PIS e COFINS são calculados pelo regime da não-cumulatividade, permitindo-se a apuração de créditos

A empresa Vale S.A está sujeita aos seguintes tributos sobre a receita:

- PIS - Programa de Integração Social

São contribuintes do PIS as pessoas jurídicas de direito privado e as que lhe são equiparadas pela legislação do Imposto de Renda, inclusive empresas prestadoras de serviços, empresas públicas e sociedades de economia mista e suas subsidiárias. Para determinação do valor da contribuição para o PIS aplicar-se sobre o faturamento de entradas ou saídas a alíquota de 1,65% no Lucro Real.

- COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

São contribuintes da COFINS as pessoas jurídicas de direito privado em geral, inclusive as pessoas a elas equiparadas pela legislação do Imposto de Renda, a base de cálculo da contribuição é a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica.

A alíquota geral é de 7,60% na modalidade não cumulativa, há a possibilidade do contribuinte apropriar créditos sobre determinados custos e despesas.

- ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviço

Sempre que uma mercadoria estiver em transporte de uma localidade para outra, deve-se haver registro da titularidade e propriedade da mesma por meio de da nota fiscal, porém o simples fato de haver este registro não é considerado o fator gerador para a instituição do imposto. É necessário haver mudança da titularidade, ou seja, a mercadoria deve ser vendida e passada para o nome de algum outro comprador.

O ICMS é calculado “por dentro”, ou seja, a alíquota incide sobre o preço do bem ou serviço já com o ICMS embutido, e incide sobre uma alíquota pertencente a cada Estado.

No caso do recolhimento do ICMS interestadual nas operações relativas aos consumidores finais e contribuintes que fazem operações de venda de mercadorias para outros estados com alíquotas diferentes devem conter o diferencial de alíquotas (DIFAL), para assim tornar a concorrência entre os estados menos desigual. O DIFAL nada mais é do que a diferença entre a alíquota interestadual e a alíquota interna de ICMS.

A Vale também está sujeita ao recolhimento de impostos sobre o lucro, sendo esses o IRPJ e a CSLL.

- IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

São contribuintes do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) as pessoas jurídicas e as empresas individuais.

A base de cálculo do imposto, determinada segundo a lei vigente na data de ocorrência do fato gerador é o lucro real correspondente ao período de apuração. Como regra geral, integram a base de cálculo todos os ganhos e rendimentos de capital. A pessoa jurídica, seja comercial ou civil o seu objeto, pagará o imposto à alíquota de 15% sobre o lucro real.

A parcela do lucro real que exceder ao valor resultante da multiplicação de R\$ 20.000,00 pelo número de meses do respectivo período de apuração, sujeita-se à incidência de adicional de imposto à alíquota de 10%.

- CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

São contribuintes da CSLL todas as pessoas jurídicas domiciliadas no País e as que lhe são equiparadas pela legislação do IRPJ.

As formas de calcular a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido variam conforme o regime de tributação. A alíquota é de 9%, excetuando-se o caso de empresas consideradas instituições financeiras, de capitalização e de seguros privados (nessas situações, a alíquota aumenta para 15% sobre o lucro).

As empresas optantes do Lucro Real devem ajustar a base de cálculo no Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), seguindo os acréscimos e decréscimos exigidos pelo Fisco. Efetuados os ajustes, pode-se aplicar a alíquota da CSLL para determinar o valor que será recolhido.

## 4.2 Contingências Tributárias

A Vale está sujeita a passivos e contingências significativos em razão da ruptura da Barragem I. A Vale já é parte em diversas investigações e processos judiciais e administrativos movidos por autoridades e pessoas afetadas, sendo que novos processos são esperados. No fechamento do 4º Trimestre de 2018 a Vale tinha saldo em Contingências fiscais e trabalhistas de US\$ 7 milhões. (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO VALE, 2018).

## 4.3 O ICMS e a Vale S.A

A Vale está sujeita ao ICMS devido a necessidade de transportar por todo o país a matéria prima produzida, gerando no momento da saída da mercadoria do estabelecimento de acordo com a legislação a obrigação do tributo.

A base do ICMS é definida por estado, onde cada estado tem sua alíquota interna e quando ocorre compra de mercadoria de outro estado o comprador está sujeito ao Diferencial de Alíquota (DIFAL) para compensar a diferença de alíquotas entre os estados evitando assim a chamada guerra fiscal e incentivando a compra interna no Estado.

No 4º Trimestre de 2018 a Vale tinha saldo A Recuperar em Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços de R\$ 3.151 milhões, informação extraída dos demonstrativos. Não demonstra separadamente os valores devido dos impostos, apenas do a recuperar.

## 4.4 Análise Dos Tributos Sobre O Lucro Da Vale S.A

Tributos sobre o lucro da empresa são apresentados no quadro 4:

	2016	2017	2018
<b>Lucro antes dos tributos sobre o lucro</b>	27.022	24.885	25.118
<b>Tributo corrente</b>	-3.307	-2.664	-2.806
<b>Tributo diferido</b>	-6.260	-1.943	3.772

Quadro 4: Tributos Sobre o Lucro

Fonte: Demonstrações Financeiras da Vale de 2016 a 2018 (ADAPTADO).

### Tributos sobre o Lucro (em milhões de R\$)

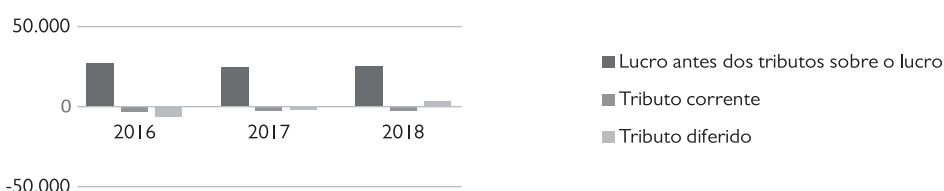


Gráfico 5: Tributos Sobre o Lucro

Fonte: Demonstrações Financeiras da Vale de 2016 a 2018.

Pode-se verificar pelo gráfico que houve grande variação no valor dos tributos diferidos, enquanto os tributos correntes houve pequena variação. Os tributos correntes sobre o lucro representam 12% em 2016, 10% em 2017 e 11% em 2018 ocorrendo grande impacto no resultado final.

O reconhecimento dos tributos sobre o lucro como diferidos é baseado nas diferenças temporárias entre o valor contábil e o valor para base fiscal dos ativos e passivos, bem como dos prejuízos fiscais apurados. Os tributos diferidos sobre o lucro são compensados quando existir um direito legalmente exequível sobre a mesma entidade tributável.

#### 4.5 Pronunciamentos Contábeis (CPC's) E A Relação Com Os Tributos Da Vale S.A

O CPC 32, Tributos sobre o Lucro, tem como objetivo deste Pronunciamento Técnico é prescrever o tratamento contábil para os tributos sobre o lucro. Para fins do Pronunciamento, o termo tributo sobre o lucro inclui todos os impostos e contribuições nacionais e estrangeiros que são baseados em lucros tributáveis. O termo tributo sobre o lucro também inclui impostos, tais como os retidos na fonte, que são devidos pela própria entidade, por uma controlada, coligada ou empreendimento conjunto nas quais participe.

#### 4.6 Tributos Correntes

Os tributos correntes relativos a períodos correntes e anteriores devem, na medida em que não estejam pagos, ser reconhecidos como passivos. Se o valor já pago com relação aos períodos atual e anterior exceder o valor devido para aqueles períodos, o excesso será reconhecido como ativo. Os tributos correntes e diferidos devem ser reconhecidos como receita ou despesa e incluídos no resultado do período.

#### 4.7 Mensuração De Ativos E Passivos Fiscais Diferidos

Os ativos e passivos fiscais diferidos devem ser mensurados pelas alíquotas que se espera que sejam aplicáveis no período quando realizado o ativo ou liquidado o passivo, com base nas alíquotas (e legislação fiscal) que tenham sido aprovadas ou substantivamente aprovadas ao final do período que está sendo reportado.

## 5 - PRÁTICAS SOCIETÁRIAS DA VALE S.A

### 5.1 Investimentos

Contabilizados pelo método da equivalência patrimonial, nos últimos períodos anteriores ao período analisado, nota-se que houveram mais desinvestimentos por conta dos baixos resultados esperados em suas participações, porém os mais marcantes investimentos e desinvestimentos foi o desinvestimento da *Shandong Yankuang International Coking Co. Ltd. (Yankuang)*, empresa que produz metanol; e a transação com *Mitsui & Co. Ltd. (Mitsui)*, que conseguiu a partir disso o controle do Corredor Logístico de Nacala, uma linha férrea em Moçambique.

### 5.2 Aquisições Da Vale S.A

Em 2018, a Vale está classificada como segunda colocada na lista de maiores mineradoras do mundo. Para alcançar esta posição foi necessário a aquisição de outras empresas do mesmo ramo para eliminar a concorrência e conseguir maior destaque neste setor. Não foi observado fusões, somente aquisições e participações.

Os maiores números de aquisições foram durante os anos 2000, como maiores destaques a *Sacoimex*, *Samarco* e *Caemi*, e foi em 2006 quando adquiriu a *Inco*, tornou-se a segunda maior mineradora do mundo. As aquisições mais recentes foram no final de 2018 foi anunciado novas aquisições de duas empresas, a *New Steel* e a *Ferrous*. A primeira desenvolve tecnologia de processamento e beneficiamento do minério de ferro; a segunda foi adquirida para a obtenção de reservas adicionais. Nas notas explicativas do terceiro trimestre de 2019, é citado ambas as empresas, mas não demonstra detalhes em seus demonstrativos financeiros que evidencie a consolidação por razão de estar em processamento.

### 5.3 Consolidação Das Demonstrações Financeiras da Vale S.A

Segundo o Pronunciamento Técnico CPC 36 (R3) – Demonstrações Consolidadas, a entidade que seja controladora deve apresentar demonstrações consolidadas utilizando políticas contábeis uniformes. Nas Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras da Vale S.A (2018), as demonstrações da empresa foram preparadas de acordo com os padrões internacionais

de relatórios financeiros (*International Financial Reporting Standards - IFRS*).

As informações das demonstrações consolidadas da Vale (2018) tiveram como base o custo histórico e foram ajustadas para refletir o valor justo dos instrumentos financeiros que, segundo o CPC 36, resultam em informações mais relevantes.

Os saldos e transações intergrupo, que inclui lucros não realizados, são eliminados das demonstrações. Subsidiárias cujo controle foi obtido por meio de outros instrumentos, como acordo de acionistas, são também consolidadas mesmo que a Companhia não detenha a maioria do capital votante.

#### 5.4 Vendas e Baixas de Investimentos da Vale S.A

A mineradora Vale concluiu a venda da sua subsidiária Vale Cubatão Fertilizantes para a Yara Brasil Fertilizantes SA, recebendo 255 milhões de dólares. A empresa adquirida detém e opera ativos de nitrogenados e fosfatados.

A venda faz parte de um plano para a redução da dívida e simplificação do portfólio de ativos da Vale, segundo comunicado da empresa.

Esta operação é orientada pelo CPC 18 (R2), que tem como objetivo especificar como devem ser contabilizados os investimentos em coligadas nas demonstrações contábeis individuais e consolidadas do investidor e em controladas e em empreendimentos controlados em conjunto (joint ventures) nas demonstrações contábeis da controladora.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os pontos abordados neste trabalho, podemos concluir que uma análise das demonstrações contábeis é uma decomposição e uma comparação entre os demonstrativos, cujo objetivo é extrair informações sobre a situação operacional e financeira em um período sobre determinado assunto; o objetivo deste trabalho é mostrar a análise do âmbito de custos, financeiro e tributário.

Os custos são essenciais a uma empresa, analisar o ambiente competitivo pode-se direcionar a empresa com mais precisão, deste modo os determinantes analisados em comparação de empresas do mesmo ramo são materiais, mão de obra, depreciação, exaustão e amortização e frete; vale ressaltar que os determinantes são essenciais para a estrutura da empresa, e é essencial aos usuários internos gerir e rateá-los de modo

correto, pois da mesma forma que os determinantes ajudam a manter o bom posicionamento em relação aos concorrentes podem trazer prejuízos.

Além disso, a logística é um elemento importante aos custos, pois aborda custo de armazenagem, custo de estoques, custo de ruptura de estoque, custo de processamento de encomendas e custos de transporte. As aquisições e investimentos realizados pela Vale durante seu tempo operante visam o interesse logístico, por exemplo: em 2017, a Companhia investiu na *Mitsui & Co. Ltd.*, para conseguir controle do Corredor Logístico de Nacala, uma linha férrea em Moçambique.

Em relação aos indicadores, que podem dar suporte às decisões para a sobrevivência da entidade, a análise mostra a situação em que a Companhia se encontra. No caso da empresa escolhida, por meio do Termômetro de Kanitz, um indicador de solvência mostra que a Vale é solvente porém por meio do posicionamento de atividade é indicado que não possui folga financeira. Além disso, os indicadores conseguem relacionar seu imobilizado com a dependência de terceiro e mostrar o retorno aos acionistas por meio das despesas financeiras. A desvantagem dos indicadores é que são capazes de mostrar eventos que já ocorreram, e o risco no entanto são os eventos macroeconômicos, pois não se possui controle.

No âmbito tributário, a Vale está sujeita os principais impostos de acordo com o seu fato gerador, ou seja, é o evento que se deu início ao nascimento da tributação, como ICMS, PIS, COFINS, IE, CSLL e IRPJ que estão em observância das Leis Tributárias. Além dos principais impostos, a chamada contingência tributária é quando a entidade se expõe ao risco ou deixa de observar exigências legais e está sujeita a indenizações, infrações, multas, etc.; recentemente ocorreu nos anos de 2015 e 2019, a ruptura de duas barragens, deste modo a Companhia se encontra em investigações e processos judiciais e administrativos que no momento não foram finalizados.

### REFERÊNCIAS

ATKISON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial: informações para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2015.

BRASIL. **Decreto-lei nº 1.578, de 11 de outubro de 1977**. Dispõe sobre o imposto sobre a exportação, e dá outras providências. Disponível em: <http://

[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del1578.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1578.htm). Acesso em: 9 de novembro de 2019.

BRASIL. **Lei complementar nº 26, de 11 de setembro de 1975**. Altera disposições da legislação que regula o Programa de Integração Social (PIS) e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp26.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp26.htm). Acesso em: 9 de novembro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9430\\_compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9430_compilada.htm). Acesso em: 9 de novembro de 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 18 (R2) - Investimento em Coligada, em Controlada e em Empreendimento Controlado em Conjunto**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=49>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 32 - Tributos sobre o Lucro**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=63>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 36 (R3) – Demonstrações Consolidadas**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=67>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

EVER Flow. **O que é ativo imobilizado?** Disponível em: <https://everflow.com.br/o-que-e-ativo-imobilizado/>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

FERREIRA, Rondivângres da Silva. **Os principais indicadores de Investimento da Análise Financeira**. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3261/os-principais-indicadores-de-investimento-da-analise-financeira/>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2017.

KANITZ, Stephen Charles. **Como prever falências**. Disponível em: <http://bi.bliotecadig.ital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/39600/38342>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

KASSAI, José Roberto. **Desvendando o termo-metro de insolvência de Kanitz**. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ccg-08.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2019.

LARANJEIRAS, Fátima. **Vale conclui venda da Vale Fertilizantes para a Yara**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/vale-conclui-venda-da-vale-fertilizantes-para-a-yara/>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Roberto. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/08fa8c9ed5c81c6739a277e3b40a386b.pdf>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 3 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2013.

PAGLIATO, Wagner. **Demonstrações Contábeis Análise da Gestão Financeira E Gerencial**. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Editora Campus, 1985.

REIS, Tiago. **O que é e como funciona a imobilização dos recursos não correntes**. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/imobilizacao-dos-recursos-nao-correntes/>. Acesso em: 9 de novembro de 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 5 ed. São Paulo, Saraiva, 2018.

SÃO PAULO, Assembleia Legislativa do Estado. **Lei nº 6.374 de 01 de março de 1989. Dispõe sobre a instituição do ICMS**. Disponível em: [https://legislacao.fazenda.sp.gov.br/Paginas/ind\\_6374.aspx](https://legislacao.fazenda.sp.gov.br/Paginas/ind_6374.aspx). Acesso em: 9 de novembro de 2019.

SCHRINCHEL, Wolfgang Hurt. **Demonstrações Financeiras Abrindo a Caixa-Preta**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 8 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

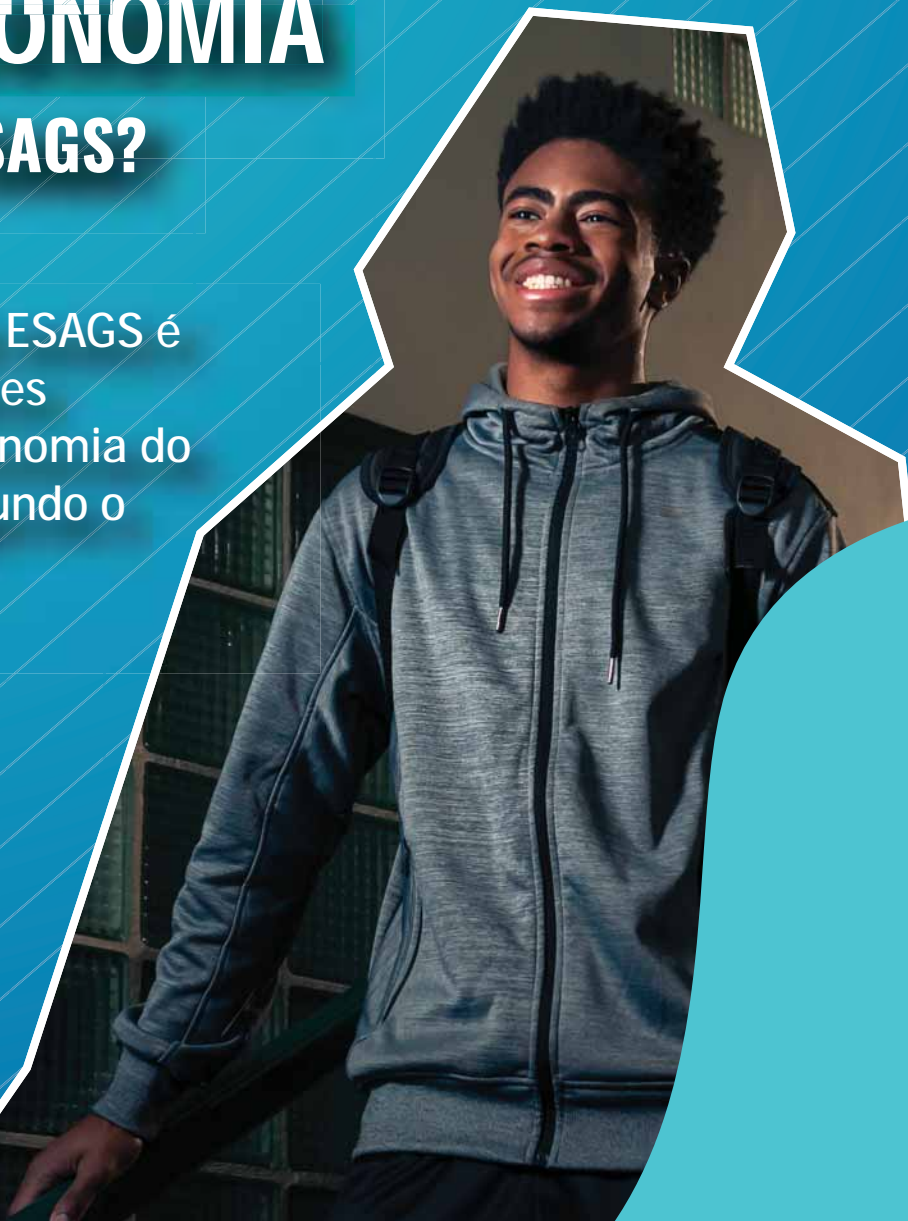
SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2017.

TÉLES, Cristhiane Carvalho. **Análise dos Demonstrativos Contábeis Índices de Endividamento**. Disponível em: [http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo\\_indices\\_de\\_Endividamento.pdf](http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_indices_de_Endividamento.pdf). Acesso em: 9 de novembro de 2019.



# Por que fazer **ECONOMIA** na **STRONG ESAGS?**

Porque a STRONG ESAGS é uma das 5 melhores faculdades de Economia do Estado de SP, segundo o ENADE - MEC.



[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE

 FGV

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO



**STRONG**  
**ESAGS**



# ARTIGO

**Autor:** Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - Professor de Economia da STRONG ESAGS, Membro da CLAAF (Comitê Latino Americano de Macroeconomia e Finanças, Washington D.C.)

## A MAIOR FRAGILIDADE ESTRUTURAL DO BRASIL, ATUALMENTE, É A BAIXA TAXA DE POUPANÇA

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS<sup>1</sup>

O Brasil, nos últimos anos, experimentou uma significativa diminuição da sua taxa de crescimento econômico. No registro histórico da evolução do PIB, foi a pior década de sua história econômica<sup>2</sup>.

Queremos destacar, nesse artigo, o que consideramos ser uma das maiores fragilidades da economia brasileira, que explica em parte o péssimo desempenho observado, e que traz grandes preocupações para o futuro próximo.

Trata-se da reduzida taxa de poupança doméstica, como proporção do PIB. Essa taxa se situa, atualmente, na faixa de 15% a 16% do PIB. É muito baixa, consi-

<sup>1</sup> O autor deste artigo é membro da CLAAF desde 2001, acompanhando todas as reuniões e as 42 declarações apresentadas até hoje (publicadas no site [www.clAAF.org](http://www.clAAF.org)). Esse artigo é baseado na Declaração 42, "América Latina: um Veleiro em Águas Turbulentas", em Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros, Declaração No. 42. Buenos Aires, 18 de dezembro de 2019.

<sup>2</sup> MACEDO, Roberto. "PIB – 2010-2019, a Pior de 12 Décadas", ESP, 16 jan. 2020.

derando décadas passadas do País, e em comparação com a América Latina e outras partes do mundo.

Pretendemos, nesse artigo, ressaltar que, diante dessa fragilidade, e face a retomada do crescimento econômico, o Brasil irá necessitar fortemente da poupança do exterior. Por sua vez, essa dependência irá pressionar o Brasil a definir novos rumos para sua atuação de política econômica, para que tenha bons fundamentos macroeconômicos. Caso contrário, os investidores estrangeiros vão se retrair, e não conseguiremos significativos aportes de fluxos de capitais.

O argumento central desse artigo é que o Brasil necessita mostrar para os investidores internacionais as suas intenções e planos, e principalmente as ações sendo tomadas, de que suas políticas econômicas mostram aderência à sólidos fundamentos macroeconômicos e sustentabilidade no longo prazo.

### A FRAGILIDADE NA FORMAÇÃO DE POUPANÇA DOMÉSTICA

Apresentamos, no Anexo, um quadro macroeconômico analítico, que relaciona a poupança com o in-

vestimento, e a poupança com o comportamento das contas do Balanço de Pagamentos.

Existem vínculos entre essas contas, e fica claro que numa moderna economia, aberta para o mercado internacional, é necessário haver uma visão conjunta, para um correto planejamento das políticas públicas. Lá mostramos (vide equação (5)) que, na atual situação em que a economia brasileira se encontra, a nossa poupança doméstica é insuficiente para financiar os investimentos.

Sem investimentos, não se pode aumentar a produtividade total dos fatores (PTF), e sem o crescimento dessa PTF estaremos condenados a um baixo crescimento econômico.

Esse quadro é agravado por duas outras situações. Primeiro, a poupança doméstica tem dois componentes: poupança privada e poupança do governo. A poupança do governo é negativa, pois o País tem déficits orçamentários nos segmentos federal, estaduais e mesmo municipais! Assim, a poupança privada, mesmo insuficiente, ainda carrega o ônus da poupança negativa do governo.

Em segundo lugar, a recuperação econômica do Brasil, ainda que incipiente, indica que o investimento terá que crescer. E para isso é necessário aumentar ainda mais as fontes de poupança.

No curto e no médio prazo, teremos de depender principalmente da poupança externa.

O problema do Brasil, de carência de poupança doméstica, é comum, embora um pouco mais grave, do que acontece na grande maioria dos países da América Latina.

Num recente estudo da CLAAF, de dezembro de 2019, esse tema é discutido<sup>3</sup>. Segundo a CLAAF, a América Latina, na última década, experimentou uma significativa diminuição da sua taxa de crescimento econômico. Para a CLAAF, “a despeito de existirem possíveis causas distintas desse fenômeno, seria possível identificar na região algumas fragilidades estruturais, particularmente notórias em comparação com outras regiões”.

O estudo ressalta que, em primeiro lugar, a América Latina exhibe uma reduzida taxa de poupança em comparação com outras regiões<sup>4</sup>. Em segundo lugar, uma reduzida taxa de poupança implica que os países

da região fiquem expostos à uma alta dependência do financiamento externo<sup>5</sup>. Em terceiro lugar, em comparação com outras regiões do mundo, a América Latina exhibe alto grau de abertura aos mercados internacionais de capitais, mas, ao mesmo tempo, baixo grau de abertura ao comércio internacional<sup>6</sup>. Em quarto lugar, a vulnerabilidade da região foi agravada em tempos recentes pela deterioração das suas posições fiscais e por um significativo aumento das suas dívidas pública e corporativa<sup>7</sup>. Em quinto lugar, a CLAAF aponta que a América Latina exhibe uma baixa produtividade, o que explica em parte a diminuição recente do crescimento econômico regional. Finalmente, a CLAAF ainda assinala que a baixa taxa de crescimento econômico convive ademais com outra característica preocupante: a América Latina é uma das regiões do mundo com mais alta desigualdade de renda, em níveis similares aos existentes na África<sup>8</sup>.

Essas debilidades estruturais, segundo a CLAAF, são agravadas por incertezas sociais, políticas e econômicas, a nível global. “Devido ao rápido desenvolvimento e crescimento das redes sociais, o descontentamento social se tornou muito mais visível e as novas tecnologias permitem que os protestos se retroalimentem com maior facilidade. Ao mesmo tempo, existe certa dissociação entre a resposta dos setores políticos tradicionais e o fenômeno do protesto social. O sistema político não se modernizou no mesmo ritmo do desenvolvimento tecnológico das redes sociais. Estas debilidades estruturais estão, por sua vez, convivendo com uma maior incerteza na economia global, derivada do maior grau de conflito comercial entre os Estados Unidos e a China. Ademais, a diminuição da taxa de crescimento da economia chinesa afeta diretamente os mercados de matérias primas importantes para a região”.

3 “América Latina: um Veleiro em Águas Turbulentas”, em Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros, Declaração No. 42. Buenos Aires, 18 de dezembro de 2019

4 Segundo a Declaração da CLAAF, essa taxa regional se situa aproximadamente em 20% do PIB, comparado, por exemplo, a níveis superiores a 30% do PIB, tal como observado na Ásia. No caso da Argentina, a taxa de poupança caiu à níveis perto de 14%, os mais baixos da região.

## A QUALIDADE DA POLÍTICA ECONÔMICA DO BRASIL E A ATRAÇÃO DE POUPANÇA EXTERNA

Dado o quadro descrito acima, de insuficiência da poupança doméstica, o Brasil vai depender, durante muito tempo, da poupança externa para poder financiar a formação bruta de capital fixo e outras necessidades de investimento.

Frente à essa dependência ao financiamento externo, a política fiscal do Brasil deve voltar-se a gerar espaço fiscal para poder responder, de maneira contracíclica, a situações de freadas bruscas nos mercados de capitais. Para poder gerar espaço fiscal, é crucial lograr níveis de dívida pública como proporção do PIB que sejam sustentáveis ao longo do tempo, face a distintos cenários de stress macroeconômico.

Embora exista discussão entre os economistas acerca de quais níveis de endividamento público possam cumprir os requisitos de sustentabilidade intertemporal, deve-se notar que a economia brasileira deve buscar ter níveis de endividamento público significativamente menores aos atuais.

Ademais, não é somente o volume de dívida que define sua sustentabilidade, pois também tem importância algumas de suas características essenciais, tais como sua estrutura de maturidade e seu grau de dolarização.

O Brasil, presentemente, exhibe uma proporção da dívida em relação ao PIB, ao redor de 80%. É muito alta, mesmo em comparação com outros países da América Latina, região essa notória pelo seu alto grau de endividamento<sup>1</sup>.

O elevado endividamento é um grande impeditivo para a criação de um amplo espaço fiscal. E aí reside um dos maiores “calcanhares de Aquiles” da economia brasileira. Isso porque o Brasil, sendo a maior economia da América Latina, sofre um grande escrutínio pelas agências internacionais de risco e pelo mercado financeiro internacional. Nas qualificações internacionais de risco, isso coloca o Brasil na classificação de alto risco, ou, no melhor dos casos, no escalão mais baixo do grau de investimento.

Conectado ao problema fiscal, existe atualmente, conforme comentado acima, crescente descontentamento social sobre a abrangência e qualidade do uso dos recursos públicos, seja porque não se destinam suficientemente para o investimento em comparação com o gasto corrente, ou então porque ficaram mais visíveis os casos de corrupção, ocorridos no passado mais recente, na alocação dos fundos públicos. Essas

manifestações sociais entram diretamente no radar das agências de risco, que monitoram a viabilidade da votação política das reformas estruturais.

A consolidação fiscal requer que se enfrentem dilemas difíceis em termos da eleição dos instrumentos para se utilizar, em particular quando se reduz o gasto público ou se aumenta a pressão tributária.

A recente evidência empírica tende a mostrar que as experiências de austeridade fiscal têm efeitos bem distintos sobre a atividade econômica, dependendo se a consolidação fiscal se instrumenta via diminuições de gasto ou aumentos na pressão tributária.

Em particular, dita evidência sugere que a recuperação do crescimento econômico é mais rápida e mais forte quando a austeridade fiscal se baseia em diminuições do gasto mais do que em aumentos de impostos<sup>9</sup>.

A obtenção de um maior espaço fiscal requer que se preste muita atenção ao desenho dos programas de gastos, a fim que eles possam responder claramente às políticas contracíclicas. Um programa transitório de gasto público permite que este tenha um impacto mais expansivo sobre a atividade econômica, ao reduzir as expectativas do público de que o maior gasto permanente debilite a sustentabilidade fiscal ou se traduza em maiores impostos no futuro.

Outro aspecto notado pelos investidores internacionais diz respeito à política monetária e cambial seguida pelo Brasil. É um elemento central quando surgem situações em que se tenha de enfrentar ou diminuir a vulnerabilidade externa. Nessa questão, o Brasil considera a flexibilidade cambial como sendo o melhor mecanismo para amortizar os efeitos de choques externos sobre a economia doméstica. Isso cria uma menor percepção de risco para os investidores estrangeiros.

Do mesmo modo, esses investidores internacionais reconhecem a importância para o Brasil de acumular reservas internacionais em níveis acima das necessidades de financiamento externo e a conveniência de intervir no mercado de câmbio para evitar apreciações rápidas e profundas no tipo de câmbio.

### A CONSTANTE AMEAÇA DO POPULISMO

O populismo é o maior inimigo das reformas estruturais que possam conduzir o País para uma trajetória de políticas governamentais baseadas em fundamentos macroeconômicos consistentes no longo prazo.

<sup>9</sup> Alesina, A., Favero, C. y F. Giavazzi, “Austerity: When it Works and when it Doesn’t”, Princeton University Press, 2019

Com efeito, um tema que causa grandes preocupações junto aos investidores estrangeiros refere-se à escolha de políticas econômicas que fujam aos fundamentos macroeconômicos sustentáveis no longo prazo. O fantasma do “populismo” circula pelos países da América Latina, inclusive o Brasil.

O desempenho do crescimento da renda per capita do Brasil, em média, segue vagaroso. Após os últimos anos, em que esse crescimento foi negativo em alguns períodos, esboça-se uma retomada do crescimento desse indicador. Lenta, no entanto. E limitada no seu potencial, devido ao pífio crescimento da produtividade total de fatores.

Os fatores estruturais tais como desigualdade da renda, um sistema tributário e previdenciário ineficiente, alto nível de desemprego conjuntural e estrutural, os altos níveis de corrupção do passado recente, o “risco Brasil” no sistema judicial e na infraestrutura e os baixos indicadores de qualidade da educação são os principais impedimentos do crescimento.

Nesse quadro de dificuldades, as propostas populistas costumam florescer e aumentar o espaço dos políticos que oferecem soluções demagógicas e de curto prazo, sem consistência macroeconômica sustentável.

A promessa campeã nesse contexto é estimular a atividade econômica por meio de incentivos ao consumo, muitas vezes focalizados especialmente naqueles segmentos mais carentes da sociedade. O estímulo da demanda é muitas vezes apresentado como um mecanismo importante para incrementar a oferta. Ainda que em alguns casos isto possa ser válido, três considerações são relevantes.

Em primeiro lugar, as políticas destinadas a fomentar o consumo podem colidir com o objetivo de aumentar a taxa de poupança da economia. Como consideramos a insuficiência da poupança a nossa maior fragilidade no momento, tais políticas sinalizam aos investidores estrangeiros as inconsistências macroeconômicas por trás dessas políticas, que redundam em afugentá-los de conceder o financiamento externo.

Em segundo lugar, uma política de estímulo ao consumo mediante o gasto público deteriora a situação fiscal e a sustentabilidade da dívida pública<sup>10</sup>. Com efeito, uma política de estímulo da demanda tem sentido naquelas situações em que o governo conta com espaço fiscal, e pode responder com uma política contracíclica. Nesses casos, é importante que os programas de gastos estejam especificamente desenhados como

estímulos transitórios e que não deprimam a demanda via a antecipação de uma maior pressão tributária no futuro.

Em terceiro lugar, o estímulo ao consumo não se traduz automaticamente num maior investimento. Para que isso ocorra as decisões de investimento devem contar com a expectativa de condições tributárias, regulatórias e financeiras estáveis. Aqui também a percepção de que existe um espaço fiscal genuíno e que os estímulos fiscais não coloquem em perigo a sustentabilidade fiscal é central para se deflagrar no tempo um círculo virtuoso que redunde num maior investimento.

A experiência populista significa apoiar-se numa baixa aderência para a responsabilidade fiscal, que cria crescentes déficits orçamentários. Em muitos casos, volta-se para o financiamento via emissão monetária (com impactos causadores de crescente inflação), sem voltar-se para iminentes aumentos de impostos. Outro aspecto que é frequente no rol de promessas populistas é desenhar sua estratégia de desenvolvimento centrada em incrementar o papel do governo na economia, muitas vezes nos setores de energia, investimento em infraestrutura e desenvolvimento financeiro.

Em resumo, a maior parte das políticas populistas acentua estímulos ao consumo. O Brasil passou por essa experiência no Governo Dilma, e até hoje pagamos um preço pesado. Como pode ser visto no Anexo, o maior consumo significa menor poupança doméstica. Quadro esse agravado por déficits fiscais que costumam resultar de tais políticas.

Isso cria um paradoxo. Como convencer os investidores estrangeiros a direcionarem recursos ao Brasil, pois percebem a inconsistência das políticas macroeconômicas?

Está criado assim um “círculo vicioso”, em que cai a poupança doméstica, e se inibe a poupança externa. Como resultado, reflexo em baixo investimento, e reduzido crescimento da PTF e da renda per capita.

## COMENTÁRIOS FINAIS

O baixo crescimento econômico do Brasil é, em grande parte, o reflexo de uma baixa taxa de produtividade. Essa falha é fruto principalmente da existência de significativas e crescentes distorções microeconômicas que inibem a alocação eficiente dos recursos domésticos.

Existem grandes obstáculos para o aumento da produtividade total dos fatores (PTF) no Brasil. A PTF

<sup>10</sup> O Chile utilizou essa política diversas vezes, especialmente durante a última crise global, mas é um país que conta com um elevado espaço fiscal, vis a vis o Brasil.



pouco cresceu nos últimos anos, e o fator principal foi o “bônus demográfico”. A maior contribuição para a taxa de crescimento da renda per capita no Brasil adveio do aumento da população, seguido por uma muito menor contribuição do investimento e de uma contribuição zero da produtividade total dos fatores.

Esse fracasso deve-se em grande parte às significativas e crescentes distorções microeconômicas que inibem a alocação eficiente dos recursos domésticos, tais como os incentivos negativos causados por um sistema tributário e regulatório distorcido, e por deficiências crônicas do sistema judicial que levam ao baixo cumprimento das leis, aumentando o custo de se realizar negócios. Existem também fortes barreiras para maior interconexão das empresas aos mercados de produtos e insumos com a totalidade do País.

A fragilidade da poupança é grande inibidor de um processo de crescimento da PTF e da renda per capita. Olhando para o futuro, existe um cenário com riscos, mas em que o Brasil acumulou progressos.

Com efeito, para avaliarmos a fragilidade estrutural da insuficiência da poupança, temos de levar em conta que o Brasil superou gravíssimos obstáculos nos últimos anos, em especial o corrosivo processo hiperinflacionário na década que antecedeu o Plano Real.

Os riscos financeiros do Brasil e as políticas adotadas pela nova administração não podem ser adequadamente avaliados sem o reconhecimento dos aspectos-chaves que caracterizam as seguintes condições recentes:

- Desde os 1990s, o Brasil conquistou progressos significativos num número de frentes. O Brasil adotou um regime de taxas flexíveis de câmbio, consolidou a independência de fato do banco central, e desenvolveu um abrangente mercado de dívida baseado na moeda doméstica.
- O Brasil está altamente integrado nas finanças e no comércio internacional. A integração financeira coloca o País numa potencial exposição para mudanças na confiança dos investidores estrangeiros. O País, atualmente, apresenta uma das mais diversificadas estruturas de exportação da região. Destaca-se nesse contexto o papel do agronegócio como gerador de renda pela exportação, permitindo ao Brasil manter consistentemente um viável balanço comercial.
- As condições financeiras globais permanecem geralmente favoráveis, mas o crescimento global

está arrefecendo, caminhando para 3%, e o balanço dos riscos aponta para um cenário de queda de PIB para os próximos anos<sup>11</sup>. O canal de comércio pode transmitir essa “baixa cíclica” para o Brasil.

- No que diz respeito à política monetária, permanecem grandes dúvidas sobre a política do “*US Federal Reserve*” a respeito da taxa de juros. Durante grande parte de 2019 os mercados anteciparam um modesto “*easing cycle*”, em que a *FOMC* iria aumentar as “*Federal Fund rates*”. Isso acabou não acontecendo e o cenário eleitoral dos Estados Unidos em 2020 desafia previsões quanto a aumento da taxa de juros. Muito possivelmente, a taxa de juros irá permanecer estável. Para a atração de investidores estrangeiros ao Brasil, é um cenário positivo, mormente quando o País exhibe as menores taxas reais de juros das últimas décadas de sua história econômica.

- O protecionismo comercial dos Estados Unidos e a chamada “guerra comercial” com a China vão ser outros fatores-chave externos impactando a economia brasileira, mas esse quadro está se modificando ultimamente, o que cria otimismo para volta da competitividade global e o fim dessas distorções.

O cenário descrito acima mostra riscos, mas em geral é positivo para uma firme retomada da economia brasileira, de crescimento da poupança doméstica privada e governamental, e de maior atração de poupança externa.

A experiência histórica do Brasil, no entanto, nos adverte para termos cautela e para evitar otimismo exagerado. O passado nos mostrou que são muito fortes as forças que nos mantêm no grupo dos países prisioneiros da “armadilha da renda média” e de tentativas frustradas de decolagem de crescimento que terminam num “voo de galinha”.

## ANEXO: O QUADRO MACROECONÔMICO

Para entendermos o papel da poupança no PIB, vamos apresentar um quadro analítico das contas nacionais. O quadro analítico estabelece a ligação entre os fluxos internacionais de bens e capitais, e o comportamento da economia brasileira.

Tal quadro consiste em um conjunto básico de identidades contábeis macroeconômicas, unindo a

<sup>11</sup> Nos Estados Unidos, a atividade econômica caminha para uma diminuição dos 2.9% alcançados em 2018. As previsões “*Consensus forecast*” da economia mundial para 2019 e 2020 estão centradas ao redor de 1% a 2%.

renda e os gastos do país, além de examinar o comportamento da poupança, do consumo e do investimento, com foco no impacto sobre as balanças de transações correntes e de capitais.

Fazendo uso dessas equações, podemos identificar a natureza dos vínculos entre a economia brasileira e a economia mundial, especialmente no que diz respeito ao comportamento dos investidores estrangeiros em face do comportamento da economia brasileira, e as políticas macroeconômicas adotadas.

### 1. Identidades Contábeis Básicas: Produção e Renda

Dois conceitos nos auxiliam a calcular a produção do país: o PIB (Produto Interno Bruto), que representa o total da produção gerada em nosso País, independentemente da nacionalidade do produtor; e o PNB (Produto Nacional Bruto), que representa o total da produção gerada por produtores nacionais, ou seja, independentemente do país em que ocorreu a produção.

O PIB do país (medido em uma base anual) é um conceito de fluxo que mede o que foi produzido de bens finais dentro da sua área geográfica, durante o ano. O PIB pode ser decomposto nos seguintes componentes:

- consumo (C)
- exportações (X) e importações (M) de mercadorias e serviços
- gastos do governo (G)
- receitas do governo (T)
- poupança (S)
- investimento (I).

### 2. Identidades Contábeis Básicas: Poupança e Investimento

O PIB de um país pode ser calculado de três maneiras, considerando as óticas da despesa (renda), da produção (oferta) e do rendimento. Sob a ótica da despesa, o PIB visa à demanda agregada. Na ótica de produção, o PIB visa a demanda agregada. Sob a ótica do rendimento, busca-se analisar as fontes de renda em termos de pagamentos aos fatores de produção.

Em uma economia simples, fechada, sem setor externo e sem governo, o PIB pode ser calculado da seguinte maneira:

Na ótica da Produção,  $PIB = C + I$

Na ótica da Renda,  $PIB = C + S$

Tudo que não é consumido no ano foi poupado. Visto ex post, o que foi poupado foi investido, ou seja:  $S = I$ .

As Contas Nacionais do Brasil seguem essa metodologia no que se refere à poupança doméstica, investimento e conta de capital. Assim, a

$$RENDA NACIONAL = CONSUMO + POUPANÇA \quad (1)$$

Nesse caso, uma parcela da renda nacional (produto nacional) é gasta em consumo, e o restante é destinado à poupança.

De maneira similar, as despesas ou gastos nacionais (o total que o país gasta em bens e serviços) podem ser divididas da seguinte forma:

$$GASTOS NACIONAIS = CONSUMO + INVESTIMENTO \quad (2)$$

Esse investimento real se refere à construção de fábricas, à compra de equipamentos, aos gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e a outras iniciativas destinadas a aumentar a capacidade produtiva do país.

### 3. Identidades Contábeis Básicas: Hiatos de poupança e investimento

Juntando as equações (1) e (2), obtemos uma nova identidade:

$$RENDA NACIONAL - GASTOS NACIONAIS = POUPANÇA - INVESTIMENTOS \quad (3)$$

Essa identidade mostra que, se a renda do país excede seus gastos, a poupança vai exceder o investimento doméstico, criando um excedente de capital que pode ser investido no exterior. Desse modo, temos:

$$POUPANÇA = INVESTIMENTO DOMÉSTICO - INVESTIMENTO ESTRANGEIRO LÍQUIDO \quad (4)$$

Por outro lado, se os gastos são maiores do que a renda do país, o investimento vai exceder a poupança doméstica, atraindo poupanças do exterior. Dessa forma, chegamos a:

$$INVESTIMENTO = POUPANÇA DOMÉSTICA + POUPANÇA EXTERNA \quad (5)$$

A equação (5) é que queremos ressaltar na atual situação em que a economia brasileira se encontra.

A nossa poupança doméstica é insuficiente para financiar os investimentos. Esse quadro é agravado por duas outras situações.

Primeiro, a poupança doméstica tem dois componentes: poupança privada e poupança do governo. A poupança do governo é negativa, pois o País tem déficits orçamentários nos segmentos federal, estaduais e mesmo municipais! Assim, a poupança privada, mesmo insuficiente, ainda carrega o ônus da poupança negativa do governo.

Em segundo lugar, a recuperação econômica do Brasil, ainda que incipiente, indica que o investimento terá que crescer.

#### 4. Identidades Contábeis Básicas: Vínculo entre contas de transações correntes e conta de capital

Podemos continuar essa análise, focalizando o lado externo da economia brasileira (Balanço de Pagamentos) e explicitando os vínculos entre as contas de transações correntes e conta de capital.

Partimos das seguintes equações:

$$\text{RENDA NACIONAL} = \text{GASTOS DOMÉSTICOS} + \text{EXPORTAÇÕES} \quad (6)$$

$$\text{DESPESA NACIONAL} = \text{GASTOS DOMÉSTICOS} + \text{IMPORTAÇÕES} \quad (7)$$

Em seguida, obtemos a seguinte:

$$\text{RENDA NACIONAL} - \text{DESPESA NACIONAL} = \text{EXPORTAÇÕES} - \text{IMPORTAÇÕES} \quad (8)$$

A equação (8) mostra que o superávit em transações correntes surge quando a renda nacional excede a despesa nacional (os gastos do País).

De maneira similar, um déficit de transações correntes deve-se ao fato de os gastos nacionais excederem a renda nacional.

Caso combinemos a equação (3) com a equação (8), temos:

$$\text{RENDA NACIONAL} - \text{DESPESA NACIONAL} = \text{POUPANÇA} - \text{INVESTIMENTOS} \quad (8)$$

Rearranjando os termos dessa equação (8), temos:

$$\text{RENDA NACIONAL} - \text{GASTOS NACIONAIS} = \text{EXPORTAÇÕES} - \text{IMPORTAÇÕES} \quad (9)$$

Obtemos, então, a equação (10):

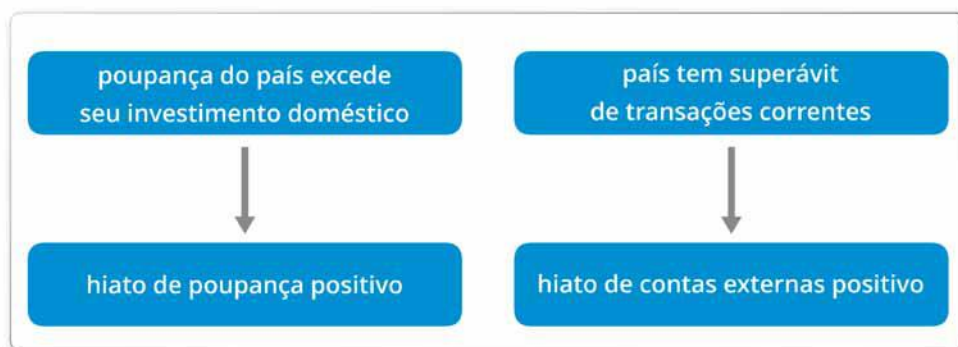
$$\text{POUPANÇA} - \text{INVESTIMENTOS} = \text{EXPORTAÇÕES} - \text{IMPORTAÇÕES} \quad (10)$$

#### 5. Identidades Contábeis Básicas: O Modelo “dois hiatos”

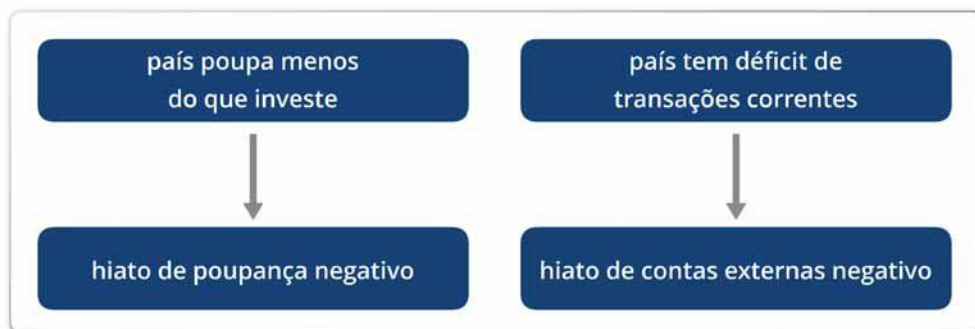
De acordo com a equação (10), existem dois hiatos:

1. hiato de poupança, ou seja, poupança menos investimentos
2. hiato de contas externas, ou seja, exportações menos importações.

Avaliamos os hiatos da seguinte forma:



No entanto:



## 6. Identidades Contábeis Básicas: O Investimento Estrangeiro Líquido e entradas de capital

Finalmente, podemos estabelecer a equação (II), segundo a qual a balança de transações correntes equivale à saída líquida de capital:

$$\text{INVESTIMENTO ESTRANGEIRO LÍQUIDO} = \text{EXPORTAÇÕES} - \text{IMPORTAÇÕES} \quad (II)$$

Visto de outro modo, qualquer divisa estrangeira obtida pela exportação pode ser usada para importação ou usada para créditos contra estrangeiros.

O investimento estrangeiro líquido equivale ao fluxo líquido de capital, visto sob a ótica financeira, equivale ao fluxo líquido de capital público e privado mais o aumento das reservas oficiais.

Se o fluxo for positivo, os fluxos líquidos de capital público e privado equivalem ao déficit da conta de capital. Se o fluxo for negativo, há um superávit na conta de capital.

O aumento líquido nas reservas oficiais equivale ao saldo apurado na conta das reservas oficiais entre os dois tempos.

Em um sistema de taxas flutuantes de câmbio sem intervenção governamental e transações oficiais de reservas, o excesso de poupança é igual ao déficit da conta de capital.

Alternativamente, um déficit da poupança nacional é igual ao superávit da conta de capital. Esse empréstimo financia o excesso de gastos nacionais sobre a renda nacional. Portanto, concluímos que um país que produz mais do que gasta poupa mais do que investe na economia doméstica e tem uma saída líquida de capital.

Essa saída de capital aparece como alguma combinação de déficit da conta de capital e aumento nas reservas oficiais.

No entanto, quando um país gasta mais do que produz, ele investe, domesticamente, mais do que poupa e experimenta uma entrada líquida de capital.

Essa entrada líquida de capital aparece como alguma combinação de superávit na conta de capital e redução nas reservas oficiais.

Quando o perfil de endividamento é avaliado pelos investidores como elevado, em função dos fundamentos da economia do país, sem dúvida alguma, há algum tipo de pressão.

Entretanto, essa pressão pode ser benéfica, pois esses investidores, compromissados com os futuros fluxos de caixa gerados pelo país, servem como um grupo informal de auditores externos.

Além disso, diferentemente dos investidores diretos, os investidores em títulos dispõem de forte mercado secundário, onde são comprados e vendidos os títulos, que podem ser passados a outras mãos.

## 7. Identidades Contábeis Básicas: A Poupança doméstica

Aparentemente, não há, em curto prazo, uma grande razão de preocupação com a existência de déficits em transações correntes e superávits na conta de capitais. Em longo prazo, todavia, a situação pode complicar. Um país, dificilmente, terá crescimento sustentável no longo prazo caso tenha contínuos déficits de transações correntes.

Para superar esse problema, um país como o Brasil vai ter de, necessariamente, estimular mecanismos institucionais e de mercado para aumentar, significativamente, sua poupança doméstica.

Se houvesse uma situação inversa, superávit comercial e déficit de capitais, também não poderíamos concluir que seria a melhor opção para o país em termos de crescimento econômico sustentável. Afinal, somos um país em desenvolvimento, necessitando de investimentos domésticos e de capitais próprios.

Finalmente, cabe comentar que quando falamos em poupança doméstica, não podemos concluir que superávit comercial e déficit de capitais sejam as melhores opções para o país. Podemos observar o caso de um país desenvolvido, como o Japão, que, embora esteja nessa condição, padece há mais de dez anos com a estagnação econômica.

No caso de um país em desenvolvimento, como o Brasil, superávit na balança comercial e déficit na balança de capitais significariam que estaríamos exportando nossa poupança doméstica para o exterior.



# Por que fazer **DIREITO** na **STRONG ESAGS?**

Porque é o único curso do ABC que prepara o aluno para uma formação jurídica voltada para a área de negócios.



[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE

 FGV

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
 **STRONG**  
**ESAGS**



## IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

**Autora:** Bianca Marchi

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Danielle Guglieri Lima, Docente da STRONG ESAGS

### O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DO DISCURSO

#### Resumo:

O assédio moral no ambiente de trabalho vem sendo um tema cada vez mais comum na realidade atual. São quatro os tipos de assédio moral, no entanto, a população desconhece esse fato, não reconhecendo estar em uma situação descrita como tal. Na maioria dos casos, o assédio se passa despercebido pela vítima até chegar a um ponto extremo. Além disso, as vítimas que identificam, preferem sofrer com os danos a procurar por justiça, em razão da conduta não pertencer às normas penais brasileiras, somado com o medo de perder o emprego. Sendo assim, como identificar e reparar o assédio moral sofrido no ambiente de trabalho, em meio a essa lacuna legislativa? Existem diversos projetos de lei que pretendem tipificar a conduta como crime no Brasil. Além disso, a justiça do trabalho prevê punições que vão de indenizar a vítima, até a dispensa do assediador. Expandir o conhecimento da

população sobre o assédio moral, os tipos de assédio, seus desdobramentos e suas soluções legais são formas primordiais de se resolver essa lacuna.

**Palavras-chave:** Assédio moral no trabalho. Lacuna legislativa. Justiça.

#### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A partir da Revolução Industrial e com avanço do modo de produção capitalista, as empresas estão a cada dia buscando melhores resultados para atingirem lucros maiores. Com isso, por vezes, os abusos de poder no ambiente de trabalho se tornaram constantes, gerando desde danos à dignidade e saúde do funcionário, até a economia do país. Se a cobrança de metas dentro do ambiente de trabalho desencadear algum tipo de tratamento humilhante, diferenciado ou, de algum modo, atingir a direitos da personalidade, pode ser considerado assédio moral.

Apesar de existirem diversos projetos de leis que buscam incluir o assédio moral na esfera penal, só o assédio sexual é considerado crime no Brasil. No entanto, na esfera civil, a lei confere direito às vítimas, como,

por exemplo, a possibilidade de serem indenizados. A redação do trabalho tem como base a Constituição Federal de 1988, o Código Civil e Penal, a Constituição das Leis Trabalhistas e revisão bibliográfica.

Garantir que a população tenha conhecimento do que se diz acerca dos tipos de assédio moral, da proteção da lei contra danos extrapatrimoniais e do artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil De 1988, é de suma importância para o resultado desse trabalho na sociedade, uma vez que, o assédio moral acarreta em danos às condições físicas, psíquicas, morais e existenciais do funcionário, que são direitos fundamentais e inalienáveis do ser humano.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. O Assédio Moral no trabalho e a Doutrina

Barreto e Heloani (2015, p. 551) apontam que, os danos provocados por meio de assédio moral, “atingem a dignidade, a saúde, a liberdade e a personalidade, impondo dor e violando direitos fundamentais”.

Márcia Guedes (2004) afirma que,

Todos os atos comissivos ou omissivos, atitudes, gestos e comportamentos do patrão, da direção da empresa, de gerente, chefe, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas, morais e existenciais da vítima. (GUEDES. 2004. p. 33).

### 1.2. Organização Mundial do Trabalho

A Organização Mundial do Trabalho classifica como assédio moral no ambiente de trabalho, “a exposição a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada e no exercício de suas funções”. (Organização Mundial do Trabalho).

### 1.3. Depoimento Ex-representante da OIT no Brasil

O assédio moral acontece praticamente em todas as organizações. Significa criar certa perseguição em relação a alguma pessoa e, expô-la “pro ridículo”. Muitas vezes, se fala em gestor (chefia) contra seu subordinado. Mas, muitas vezes, o que caracteriza assédio é que o grupo inteiro participa disso e a pessoa vai

ficando cada vez mais sozinha. Isso traz problemas em relação á adoecimento mental, estresse, a pessoa não quer mais ir trabalhar, fica com medo, com ataque de pânico, isso tudo vai caracterizando uma situação de assedio moral. Esse assédio moral não é uma pessoa só, todas as pessoas estão expostas a isso e sabem que se não agir de acordo com as expectativas, também podem “entrar nessa”. Os postos de saúde, médicos, enfermeiros, o CEREEST, que é o centro de referência em saúde do trabalhador, estão cada vez mais atentos a esse tipo de manifestação, porque muitas vezes, ela é “medicalizada”. Não é apenas “você sofreu assédio moral toma um remedinho e volte a trabalhar”, pois é uma situação constante. Está cada vez mais entrando em convenções coletivas, como a dos bancários em nível federal. Às vezes a pessoa é exposta ao ridículo, tem que dançar, se mostrar para ridicularizar, tudo é visto como uma condição de indignidade da pessoa, que vai se retraindo. Em campos sociais, da psicologia e da educação trabalham mais com o tema. Roberto Heloani, da Unicamp, trata há muito tempo com Margarida Barreto e Edith Seligmann Silva, sobre esses temas, Eliana Pintor de São Bernardo do Campo, inclusive, em termos internacionais. O complicado é a pessoa não perceber que isso é assedio moral, e as pessoas vão cada vez mais ficando mal no trabalho e não sabem o que desencadeou isso, não tem prazer de ir trabalhar. (PAULINO, 2019. Depoimento verbal).

### 1.4. Ministério do Trabalho e Emprego

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (2010),

A vítima escolhida é isolada do grupo, sem explicações. Passa a ser hostilizada, ridicularizada e desacreditada no seu local de trabalho. É comum os colegas romperem os laços afetivos com a vítima e reproduzirem as ações e os atos do (a) agressor (a) no ambiente de trabalho. O medo do desemprego, e a vergonha de virem a ser humilhados, associados ao estímulo constante da concorrência profissional, os tornam coniventes com a conduta do assediador. (MTE, 2010 p. 14).

### 1.5. Medidas dispostas na CLT

A Consolidação das Leis do Trabalho (1943) caracteriza como dano extrapatrimonial, “a ação ou omissão que ofenda a esfera moral ou existencial da pessoa física ou jurídica, as quais são as titulares exclusivas do direito a reparação”. (Art. 223-A. Lei 13.467 de 2017). E complementa, que “são direitos extrapatrimoniais a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física são os bens juridicamente tutelados inerentes a pessoa física”.

Ainda, “são responsáveis pelo dano extrapatrimonial todos os que tenham colaborado para a ofensa ao bem jurídico tutelado, na proporção da ação ou omissão”. (Art. 223–E. Lei 13.467 de 2017).

### 1.6. Os tipos de Assédio Moral no Trabalho

Seguindo o critério de direção do assédio moral, observado a partir da hierarquia entre vítima e agressor, Marie-France Hirigoyen desenvolveu a classificação dos tipos de assédio considerada hoje no Brasil.

Segundo Hirigoyen,

O assédio pode ser visto na agressão de um colega por outro colega (horizontal), na agressão de um superior por um subordinado (vertical-ascendente) e a mais comum, na agressão de um subordinado por um superior (vertical-descendente) e na junção do vertical descendente e do horizontal (assédio-misto). (HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001).

#### O Assédio Moral Horizontal

O assédio acontece quando a vítima e o agressor estão no mesmo nível hierárquico. Por exemplo, o desprezo da equipe contra um funcionário.

#### O Assédio Moral Vertical-descendente

Acontece quando o ato é praticado por uma pessoa de nível hierárquico superior ao da vítima. Como, quando um superior pede ao funcionário que execute tarefas que não são correspondentes as de sua função.

#### Assédio Moral Vertical-ascendente

O assédio moral vertical ascendente ocorre no momento em que as provocações ocorrem contra um funcionário de hierarquia superior à do agressor. Um

exemplo desse tipo de assédio é a chantagem para divulgação de informações confidenciais.

#### Assédio Moral Misto

É observado quando um empregado sofre agressão psicológica por parte da própria empresa, em razão do ambiente de trabalho no qual ele está inserido. Empresas que estimulam a concorrência de um funcionário contra o outro no ambiente de trabalho podem, por vezes, estar cometendo assédio moral.

### 1.7. Projeto de Lei

Sabendo-se que há lei vigente apenas para os casos de assédio sexual, é necessário apontar que a justiça do trabalho, classifica o assédio moral como crime de injúria e difamação e prevê punições que vão, desde indenizar a vítima até a dispensa do assediador.

O Projeto de Lei n.º 4742/2001 está aguardando a aprovação do Senado para entrar em vigor. O projeto propõe tipificar a prática reiterada da conduta de assédio moral como crime, em todo território nacional, com pena de dois anos, além de multa. Em alguns casos, pode ser acrescido um terço da pena, quando a vítima for menor de idade.

### 1.8. Gênero como Fator Determinante

Hirata e Kergoat (2007) apontam que, o trabalho masculino é mais valorizado que o feminino e que há separação entre atividades consideradas femininas e as consideradas masculinas. (RBSO, 2018).

Segundo a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, um estudo de revisão integrativa online confirma as diferenças entre os sexos demonstrando que:

As mulheres são as que mais sofrem com o assédio moral. Para elas, os abusos e as agressões verbais estão nas piadas grosseiras sobre vestuários e aparência física; já para os homens, nas piadas relacionadas à virilidade, à capacidade de trabalhar e à manutenção da subsistência familiar. (RBSO, 2018, digital).

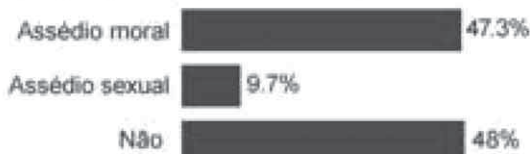
### 1.9. Pesquisa Realizada pelo Site VAGAS.com

Segundo o site VAGAS, 47,3% dos entrevistados relataram ter sofrido assédio moral, sendo as mulheres os principais alvos. Ainda, apenas 12,5% das vítimas denunciaram o agressor, isto quer dizer que 87,5% das

vítimas, tiveram seus direitos violados, e não tiveram nenhum apoio para superar as consequências do assédio. Sendo o principal motivo o medo de perder o

emprego. As constatações levam em consideração a abordagem de cerca de cinco mil trabalhadores. (VALLENTE, 2015).

### Você sofreu algum tipo de assédio no trabalho?\*



\*A porcentagem total é maior que 100% devido ao fato de alguns respondentes terem sofrido ambos assédios no local de trabalho

### Sofreu assédio moral



### Sofreu assédio sexual



### Se não sofreu assédio, já presenciou algum abuso?



### Se sofreu assédio, denunciou o agressor?



### Por que não denunciou?



Fonte: Pesquisa sobre assédio moral e sexual no ambiente de trabalho  
Junho de 2015 / Vagas.com



Figura 1: Pesquisa sobre o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho  
Fonte: : www.vagas.com (Acesso em 2019).

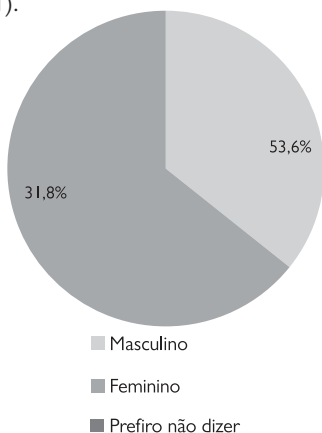


## 2. RESULTADOS

Além da pesquisa a apresentada, para que se entenda sobre o que se fala quando a ideia é o assédio, foi relevante a realização de uma pesquisa quantitativa, disponibilizada de 25 de outubro de 2019 a 19 de novembro de 2019.

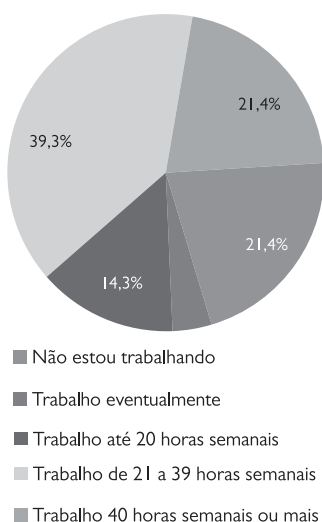
Tal experimento obteve respostas de 28 alunos da Escola Superior de Administração e Gestão STRONG, acerca da presença do assédio e o conhecimento dos estudantes sobre o tema em ambientes de trabalho.

A partir da pesquisa de campo realizada foi possível analisar que dos entrevistados, 64,3% eram mulheres (Gráfico 1).



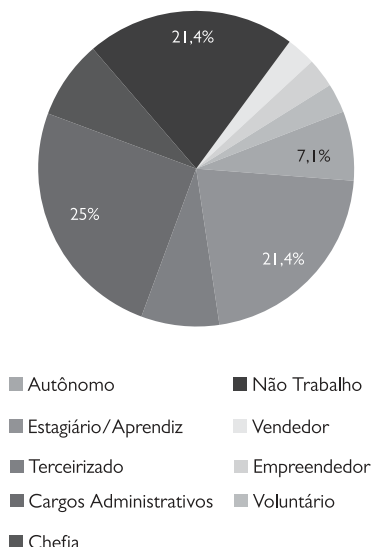
**Gráfico 1:** Qual é o seu gênero?

Da situação de trabalho, 39,3% dos entrevistados trabalham de 21 a 39 horas semanais, 21,4% trabalham 40 horas semanais, 21,4% não trabalham e 14,3% trabalham eventualmente (Gráfico 2).



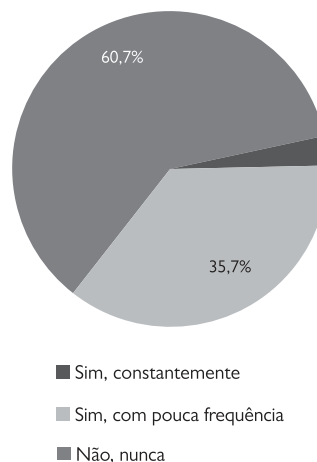
**Gráfico 2:** Qual das alternativas melhor representa a sua situação de trabalho?

Quanto aos cargos, 25% dos entrevistados desempenham função em cargos administrativos, 21,4% são estagiários ou aprendizes, 21,4% não trabalham e 7,1% são autônomos (Gráfico 3).



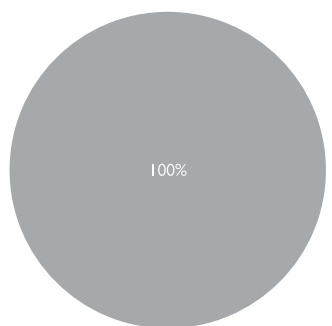
**Gráfico 3:** Qual é o seu cargo?

Sobre a presença do assédio se obteve que, 60,7% dos entrevistados não identificaram a presença do assédio moral nas relações de trabalho e 35,7% já sofreram ou sofrem com pouca frequência (Gráfico 4).



**Gráfico 4:** Sofre ou já sofreu algum tipo de agressão no ambiente de trabalho que considera ser assédio moral?

A procura pela justiça não aconteceu em nenhum dos casos de assédio moral, totalizando 100% dos resultados (Gráfico 5).



- Sim, fui indenizada
- Sim, mas não teve provimento
- Sim, porém abri mão dos meus direitos
- Não procurei por justiça

**Gráfico 5:** Você procurou por justiça para reparar os danos sofridos? Qual foi a resposta obtida?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da breve análise e observação dos dados obtidos, foi possível observar que na maioria dos casos as vítimas não reconhecem que estão diante de uma situação de assédio moral, e talvez isso aconteça por conta de como são trabalhados os discursos que o constituem no ambiente empresarial. Tal questão enfatiza a necessidade de expansão do conhecimento sobre o tema e os tipos de assédio, bem como seus discursos são propagados.

Deve-se orientar, além das vítimas, as organizações, posto que estas devem tomar medidas para se evitar qualquer tipo de conduta irregular, verbal ou não, entre seus funcionários. As organizações podem, a depender da situação até ser responsabilizadas pelos danos causados pelo agressores às vítimas.

Outro ponto relevante percebido foi a falta de denúncia da agressão, ou por desconhecimento de arcabouço jurídico ou, por medo de denunciar, fato que torna ainda mais relevante o incentivo tanto à prática de se efetuar a denúncia, como a aprovação dos projetos de lei existentes, em consonância com a conscientização da população, para assim, se conseguir extinguir o assédio moral em todas as camadas da sociedade, em vista de que atinge todas as esferas da população.

Reconhecer abusos, discursos abusivos e de qualquer tipo de assédio é responsabilidade das empresas. A orientação deve ser realizada e trabalhada sempre, de maneira a identificar novas formas de assédio.

Foi o intuito aqui, mesmo que de maneira introdutória, incentivar o conhecimento das diferentes formas de abuso e de discursos advindos disso, bem como a procura por justiça para reparar ou amenizar os danos sofridos com o assédio moral, além de impulsionar a aprovação dos projetos de leis já existentes que pretendem tipificar a prática como crime, tendo como resultado, a redução gradativa em todas as esferas da sociedade. Pretende-se impulsionar a novas investigações acerca do tema.

## REFERÊNCIAS

ACCARINI, André. **Assédio moral é crime, segundo Lei aprovada pela Câmara dos deputados**. Disponível em: <<https://www.cut.org.br/noticias/assedio-moral-e-crime-segundo-lei-aprovada-pela-camara-dos-deputados-f42d>>. Acesso em 28 de agosto de 2019.

ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. **Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v43/2317-6369-rbso-43-e11.pdf>> Acesso em 10 de outubro de 2019.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. In: **Serviço Social & Sociedade**[online]. 2015, n. 123, p. 544-561. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt)>. Acesso em 17 de junho de 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 26 de agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em 26 de agosto de 2019.

DEZIDERIO, Priscilla. **Assédio moral no trabalho**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/72071/assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em 26 de agosto de 2019.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror psicológico no trabalho. 2. ed. São Paulo: LTr, 2004.

PAULINO, Ana Yara. **Depoimento verbal:** Ex-representante OIT. Entrevistador: Bianca Marchi. Santo André, 17 de setembro de 2019. 2 arquivos .mp3 (02min; 36seg e 01min; 30seg).

SARAIVA. **Vade Mecum Saraiva.** 21. Ed. Saraiva: São Paulo, 2019.

SCANFONE, Leila; TEODÓSIO, Armindo dos Santos. **Assédio Moral no Trabalho: Desafios da Gestão de Pessoas nas Organizações Brasileiras.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0404\\_1358.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0404_1358.pdf)> Acesso em 13 de dezembro de 2019.

TRABALEI. **Assédio moral no trabalho:** o que diz a lei sobre o assunto? Disponível em: <<https://trabalei.com.br/assedio-moral-no-trabalho/>>. Acesso em 28 de agosto de 2019.

VALENTE, Heloisa. **52% dos profissionais já sofreram assédio.** Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>> Acesso em 10 de novembro de 2019.



**CIM** SANTOS

**Autores:** Geovanna da Silva Sampaio, Carolina da Silva Petrone, Simões, Renato Marcio dos Santos e Julio Cesar Raymundo  
**Orientador:** Prof. Dr. Luciano Schmitz Simões, Docente da STRONG ESAGS

## ANÁLISE DOS FATORES IMPACTANTES NA EXPORTAÇÃO DO CAFÉ: UMA VISÃO DO CAFÉ DA REGIÃO DE MINAS GERAIS

### Resumo:

O presente trabalho apresenta uma visão da cadeia produtiva e a exportação do café brasileiro e seus fatores condicionantes. O Brasil é o maior exportador de café em grãos do mundo e apresenta uma das cadeias consumidoras mais exigentes. A pesquisa tem como objetivo verificar os fatores impactantes na exportação do café brasileiro produzido na região de Minas Gerais. Como metodologia aplicou-se a pesquisa exploratória com método hipotético-dedutivo para explicar as condições que afeta as exportações desta commodities. Para as análises utilizou-se o software UCINET e NETDRAW que utiliza análise de redes sociais. Ao final apresenta-se os principais fatores impactantes nas exportações do café brasileiro e as expectativas para cenários futuros.

**Palavras-chave:** Cadeia produtiva. Exportação. Café.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Brasil é o maior exportador de café em grãos do mundo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC, 2019), o país detém um terço da produção mundial da commodity. Porém, na cadeia produtiva do café é possível notar uma grande infraestrutura, que vai da plantação da semente até a exportação, além da existência de leis ambientais e trabalhistas rigorosas que ajudam a manter o sucesso do grão no exterior e torna-lo mais sustentável.

Conforme estimativas divulgadas pelo Departamento de Agricultura do Estados Unidos (USDA, 2018), apontam que a produção mundial de café na safra 2018/19 deverá totalizar 174.493 mil sacas, das quais 104.018 mil de café arábica e 70.475 mil da espécie robusta. Já para o Brasil os resultados direcionam para um forte crescimento da produção, avaliada em 63,400 milhões de sacas de 60kg (recorde), sendo 46,9 milhões de sacas da espécie arábica e 16,5 milhões de *conilon*/robusta

Entre os estados produtores Minas Gerais se destaca por ser o maior estado produtor de café do

Brasil, respondendo por cerca de 56% da produção nacional é uma das principais fontes de cafés especiais do país. Praticamente 100% das plantações são de café Arábica, cultivado em quatro regiões produtoras: Sul de Minas, Cerrado de Minas, Chapada de Minas e Matas de Minas, que exportam seus cafés pelos portos de Santos, Rio de Janeiro e Vitória (CONAB, 2014).

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2017) os principais estados produtores de café são: Minas Gerais: que produz mais de 56% do café produzido no país, e é exportado pelos portos de Santos, Vitória e Rio de Janeiro. Seguido pelo estado do Espírito Santo maior produtor de café Robusta (*Conillon*). As plantações do café Robusta, e sua produção é escoada pelo porto de Vitória. Já o estado de São Paulo: sua principal produção é de café Arábica, e sua produção é escoada também pelo porto de Santos, Completam este ranking os estados da Bahia com o cultivado, Rondônia com o cultivo do café Robusta.

Diante deste cenário, levanta-se a seguinte questão: quais são os fatores impactantes na cadeia produtiva e na exportação do café brasileiro? Pois acredita-se que os fatores como clima rigoroso, dificuldade de plantio, problemas logísticos e aspectos comerciais dificultam a competitividade do produto no mercado internacional. Tem-se como objetivo verificar os fatores impactantes na exportação do café brasileiro produzido na região de Minas Gerais.

## 1. TENDÊNCIAS DO CAFÉ NO MUNDO

Para a International Coffee Organization (OIC, 2017), o Brasil vem consolidando sua posição como maior exportador de café no mundo (Tabela 1), e a demanda por café segue em crescimento. Esse crescimento é observado de perto pelos continentes asiático, africano e latino americano, onde existem países com clima bastante favorável para o plantio e produção.

País	2014/15	Participação	2015/16	Participação	2016/17	Participação
<b>Brasil</b>	36.876	32,86%	36.928	30,75%	33.467	27,97%
<b>Vietnam</b>	21.294	18,97%	26.437	22,01%	23.540	19,67%
<b>Colômbia</b>	12.281	10,94%	12.302	10,24%	13.488	11,27%

**Tabela 1:** Principais Exportadores de Café  
**Fonte:** International Coffee Organization (2017).

O principal interesse desses países é o fato de vários estudos apontarem que o consumo de café nos mercados asiático e pacífico também seguem em crescimento. Por exemplo, segundo o Relatório Internacional de Tendências do Café (2017), de todo consumo de bebidas quentes nessa região, 34% é de café torrado, moído ou solúvel.

No entanto, apesar do alcance do café brasileiro ser global, a participação no mercado asiático ainda é pequeno, conforme observado na (Tabela 2). Hoje, os principais destinos do grão, são: EUA, Alemanha, Itália e Japão.

País	Jan –Set 2019	Jan –Set 2018	Variação
EUA	5.745.474	4.143.961	38,65%
ALEMANHA	5.014.964	3.654.088	37,24%
ITÁLIA	2.839.790	2.177.309	30,43%
JAPÃO	2.048.099	1.599.614	28,04%
TOTAL MUNDO	30.387.299	23.793.075	27,71%

**Tabela 2:** Principais Países Importadores de Café (Sacas 60kg)  
**Fonte:** CECAFÉ, 2019.



Segundo o Relatório Mensal do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (set, 2019), o Japão está entre os maiores importadores do café brasileiro na Ásia, porém, registra menos da metade do que é importado pelos EUA. Isso reforça que o Brasil ainda tem pouca participação naquele continente. Por sua vez, o EUA registrou aumento de 38% entre janeiro e setembro de 2019, em comparação com o mesmo período de 2018. Comportamento muito parecido acontece também com a Alemanha e Itália. Por fim, percebe-se na tabela acima que o consumo mundial de café registrou alta significativa nos últimos 12 meses, com variação de 27%.

## 1.1 A Cadeia Produtiva do Agronegócio

Entende-se por cadeia produtiva do agronegócio, tudo o que envolve o processo, isto é, desde a colheita até o consumidor final. Neves e Castro (2003) definiram essa cadeia como um processo mais abrangente do que a agropecuária, pois engloba todos os insumos e cadeias produtivas que tem ligação ao setor agrícola. Os autores entendem que o agronegócio é uma cadeia produtiva que pode se ramificar em três etapas: o “antes da porteira”, o “dentro da porteira” e o “pós porteira” (FIGURA 1).

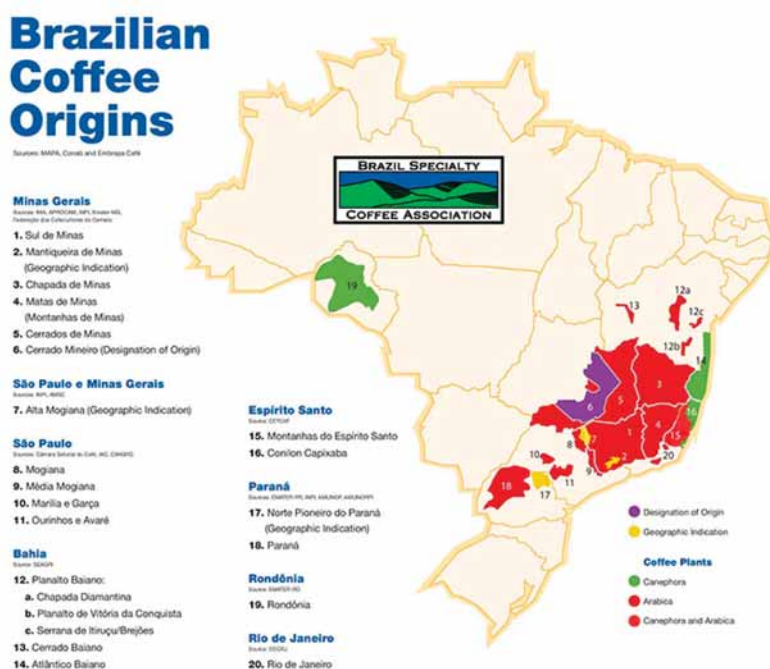


Figura 1: Origem do Café Brasileiro  
Fonte: BSCA (2018).

O agronegócio brasileiro vem contribuindo significativamente com a balança comercial do país, apresentando saldos positivos frequentes e por conta disso, a importância econômica da agricultura para o Brasil é incontestável, seja na produção de commodities ou na geração de divisas, sendo derivada da elevada competitividade do segmento produtivo no país. Podemos ainda destacar o setor agrícola pelo importante papel no desenvolvimento do país, tanto pela oferta de pro-

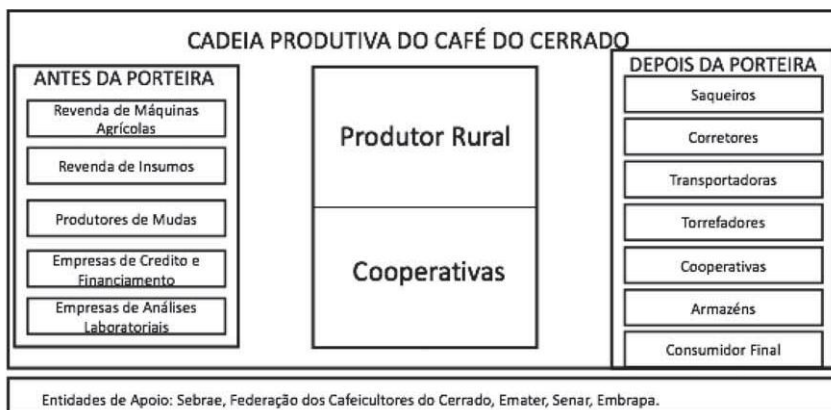
duto para a demanda interna quanto pela absorção de contingente significativo de mão de obra (SANTOS et al., 2016).

Neste caso, o “antes da porteira” é entendido como os acordos agrícolas da agricultura, a produção de sementes, fertilizantes e implementos agrícolas, ou seja, toda a matéria-prima e serviços para a futura produção. Já o “dentro da porteira” é tudo que envolve a produção, o plantio, manejos, cultivos e aplicação

dos insumos referidos anteriormente. Por fim, o “pós-porteira” refere-se à distribuição do produto finalizado para o consumidor final e tudo o que se relaciona a logística de distribuição (SANTOS et al., 2016).

Isto é, as etapas acima envolvem todos os segmentos, desde os setores responsáveis pela matéria prima,

de produção rural; passando pelo setor de transformação de insumos em produtos, até o setor de logística, distribuição e comercialização. Além disso, em uma outra categoria, deve-se considerar os ambientes institucionais, que corroboram com a produção e a negociação do produto (FIGURA 2).

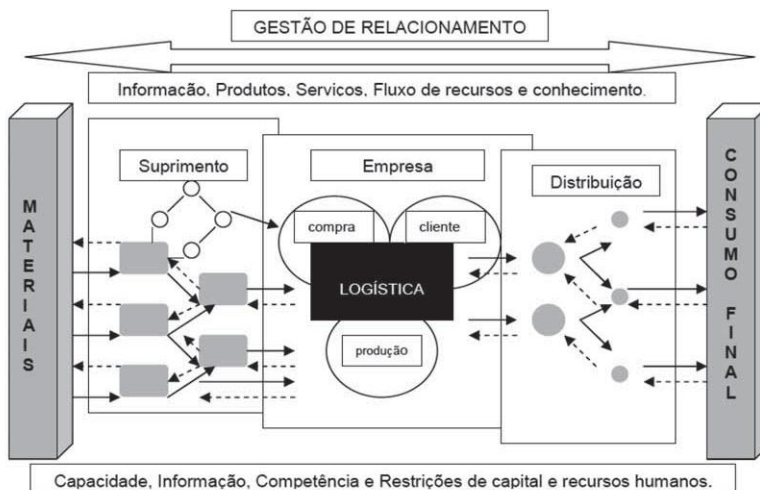


**Figura 2:** Esquema Estrutural da Cadeia Produtiva do Café Brasileiro  
**Fonte:** Gonçalves e Hypolito (2016).

A relação entre essas categorias e etapas – citadas por Neves e Castro (2003), nos fornece uma visão sistêmica desse segmento da produção agrícola. Em suma, da mesma forma que qualquer outro processo produtivo, é possível perceber que a produção desse bem também pode ser representada como um sistema de vários colaboradores, todos interligados, com o objetivo de atender o consumidor final

### 1.2 A Cadeia Produtiva do Café

No tópico anterior vimos a complexidade da cadeia produtiva do agronegócio, em geral. Percebe-se que são várias etapas existentes, envolvendo diversos setores em cada fase do processo produtivo. O fluxo dos agentes envolvidos na cadeia do café, especialmente, não é diferente, conforme visto na (FIGURA 3).



**Figura 3:** Apresentação Sistêmica de Uma Cadeia de Suprimentos  
**Fonte:** Bowersox (2004) Logística Ontem, Hoje e Amanhã. CSCMP.

Na cadeia produtiva do café, no momento antes da porteira, tem os agentes que fornecem as máquinas, fertilizantes, as mudas. As sacarias e big bags também estão inclusas nessa etapa. Na imagem acima, as cooperativas são representadas no momento dentro da porteira, porém elas também aparecem no antes da porteira, pois ajudam os cafeicultores a conseguir os insumos necessários para a produção.

No momento dentro da porteira o cafeicultor faz suas escolhas de qual tipo de café ele irá produzir (arábica e/ou *conillon*) e cuidam para que tenha um nível de qualidade satisfatória. Quando esse café está pronto para a colheita, os produtores já podem pensar como e para quem vão vender esse café. Nesse caso, eles tem como opção cooperativas, indústrias torrefadoras, tradings e corretoras, além de poderem optar também pela exportação direta.

Quem faz parte do momento depois da porteira são as indústrias torrefadoras de moagem, distribuidores nacionais, empresas que comercializam no atacado e no varejo. As cooperativas aparecem novamente, fazendo o papel de receptoras, processadores, distribuidores. Também estão inclusos os bares, restaurantes.

### 1.3 A Participação das Cooperativas

Cooperativas, segundo o Sebrae (2019), são associações autônomas de pessoas que se reúnem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais. As cooperativas de café ajudam os produtores com maquinários modernos, fornecimento de insumos, orientando sobre questões comerciais, de custo, na armazenagem, agregando valor. Dentro do mercado do café as cooperativas têm desempenhado um papel importante na exportação da commodity, chegando a serem responsáveis por 48% da produção de café do Brasil.

A principal cooperativa de café do Brasil é a Coopupé, Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé, que atualmente tem 14 mil cooperados, na qual 95% deles é composta por pequenos produtores que vivem de agricultura familiar. Ela ajuda seus cooperados nas cafeiculturas, com máquinas modernas, com colaboração mútua, eficiência produtiva. Os certificados, laboratórios para análises de folhas e solos, projetos de torrefação própria, ajudam a cooperativa e se tornar uma grande responsável pelo sucesso do café brasileiro.

### 1.4 O Papel dos Transportes na Exportação do Café

Coeli (2004) apud Pontes et al (2014) comentam que o escoamento da produção de grãos pode ter duas etapas. A primeira etapa é o transporte da colheita para armazéns, o qual tem custo elevado e é feito por carretas que geralmente utilizam estradas rurais sem pavimentação. A segunda etapa é o transporte dos armazéns para a exportação ou para a indústria de processamento, o qual pode ser realizado por diversos modais.

Existem cinco modais de transporte, sendo eles: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aroviário. Porém, de acordo com Pontes et al (2014), no país as rodovias, ferrovias e hidrovias são as mais utilizadas para o escoamento de grãos, já que os dutos não são apropriados para as características físicas do grão e o meio aéreo é extremamente caro para transportar commodities. Segundo o Institute of Logistics and Supply Chain (ILOS, 2016), o modal rodoviário era predominante no Brasil, representando 62,8% da movimentação de carga no país, em toneladas por quilômetro útil (TKU), seguido da ferrovia, com 21%, 12,6% hidroviário e apenas 3,60% do modal aéreo (FIGURA 4).

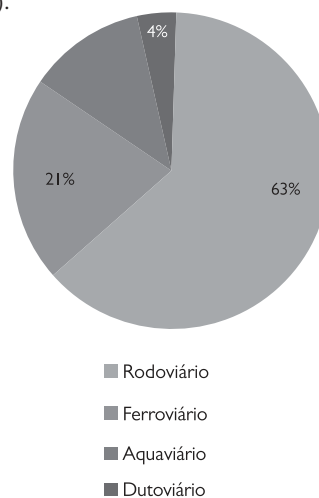


Figura 4: Matriz de Transportes Brasileira  
Fonte: ILOS (2016).

O modal mais utilizado para mover o café até os portos é o rodoviário. Um modal que domina o nosso país, que na maioria das regiões não é de qualidade, o que dificulta a mobilidade, encarece os fretes, atrasa a carga. Segundo Caixeta Filho (1996) apud Lazzarotto (2011), a predominância do modal rodoviário pode ser explicada pela inexistência de ferrovias e hidrovias que

possam atender eficientemente a crescente demanda do interior do país. Das rodovias brasileiras, apenas 12,6%, ou 217.833 km de 1.735.512 km, são pavimentadas.

De acordo com estudos da Associação Brasileira Logística (ASLOG), cada modal tem seu papel específico, conforme as distâncias operadas. O modal rodoviário, por exemplo, só deveria ser utilizado para percorrer distâncias inferiores a 500 km, já o transporte ferroviário entre 500 km e 1200 km e o transporte hidroviário para distâncias maiores que 1200 km. Porém, no Brasil, as distâncias praticadas por transportes rodoviários superam 1600 km.

Pontes et al (2014) comentam sobre uma pesquisa da CNT de 2002 que aponta que somente um quarto da malha rodoviária federal apresentavam boas condições. Mesmo os trechos que foram concedidos à gestão privada ou estadual nos últimos anos estavam em más condições e mais da metade da malha apresentavam problemas de pavimentação, como buracos e ondulações. Cerca de 65,4% das rodovias possuíam sinalização defeituosa e 39,8% não possuíam acostamento.

Pontes et al (2014) afirmam que a malha viária também possui uma fiscalização deficiente atuando com um número pequeno de balanças para caminhões, o que resulta em veículos trafegando com excesso de carga, deteriorando ainda mais as condições das rodovias. Esta situação leva à perda da carga a granel durante o transporte, o que pode gerar uma perda significativa, afirma Lazzarotto (2011). Dessa forma, todos esses aspectos fazem com que o modal rodoviário tenha um custo alto.

Ressalta Hajar (2011) apud Lazzarotto (2011) que outro fator importante, que é a demora no carregamento e descarregamento de vagões, levando a um aumento do tempo total de escoamento da safra.

De acordo com Machado e Robles (2013), a ferrovia é o modal ideal para movimentar grandes volumes por um longo trajeto, pois tem um custo variável baixo. Sendo assim, esse modal é ideal para produtos agrícolas e, principalmente, para países com grandes dimensões continentais como o Brasil. De acordo com o Anuário de Infraestrutura da Revista EXAME, o Bra-

sil ocupou em 2008/09 o 9º lugar em infraestrutura de malha ferroviária (FIGURA 2), o que diminui a capacidade logística de investimentos em uma produção mais focada no modal ferroviário.

Outro modal a ser considerado é o hidroviário. Segundo dados do Com Ciência (2011) apud Lazzarotto (2011), o Brasil tem uma das maiores extensões de rios navegáveis do mundo, cerca de 42 mil quilômetros de hidrovias, mas apenas 10 mil quilômetros são utilizados. Munoz (2006) apud Lazzarotto (2011) afirma que isso é resultado da falta de investimento na criação de rotas fluviais e de cabotagem, bem como, na baixa capacidade de intermodalidade. Além disso, segundo o Anuário Exame (2005) apud Pontes et al (2014), por falta de planejamento, a malha é interrompida por obras que dificultam a passagem de embarcações, como a construção de pontes baixas e falta de eclusas em usinas hidrelétricas.

Podemos perceber que todos os modais têm suas vantagens e desvantagens. Um caminhão carrega entre 25 a 40 toneladas, cerca de 150 vezes menos que um trem que carrega 5 mil toneladas, e cerca de 800 vezes menos que um comboio de 16 barcaças usadas em hidrovias que carregam 32 mil toneladas. Além disso, o transporte rodoviário gasta mais combustível e tem maior índice de acidentes. Dessa forma, fica evidente a necessidade de criação de novas alternativas para o escoamento do café. Entre as alternativas vistas acima, nota-se a necessidade da ampliação intermodal entre os sistemas ferroviário e hidroviário. Segundo Vieira (2002), alguns já existem:

### 1.5 Exportação do Café Pelos Portos

De acordo com o Porto e Negócios (2018), a história do café está ligada a história do porto de Santos, quando criaram a linha ferroviária São Paulo Railway, que ligava a planalto paulista à Baixada Santista, acabou permitindo que o café fosse exportado com mais rapidez e em maior escala. E no começo da exportação do café, a Bolsa do Café, na época ativa, ficava em Santos, então os valores das sacas eram negociados na cidade. Esse fato também ajudou a aproximar a commodity ao porto.



**Figura 5:** Participação dos Portos Brasileiros na Exportação do Café  
**Fonte:** ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviários (2016).

Segundo Lazzaroto (2011) a privatização dos portos brasileiros contribuiu para a modernização de suas estruturas. Mesmo assim ainda podemos apontar problemas que interferem na produtividade baixa. Enquanto em outros países a movimentação de containers é de 40 containers/hora, no Brasil a média é de 27 containers/hora.

Um outro motivo de atraso na infraestrutura nos portos brasileiros deve-se ao fato da utilização excessiva de mão de obra para manuseio de cargas. Essa situação é imposta pelos sindicatos que fazem pressão para o fornecimento de funcionários nessas atividades. A Lei de Modernização dos Portos permitiu a criação de órgãos gestores de mão de obra, com a finalidade de tirar dos sindicatos o poder de alocação dos trabalhadores nos portos.

## 2. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA OU PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolvimento deste estudo foi aplicada uma pesquisa exploratória coletando dados sobre a cadeia produtiva e exportação do café nas base do ComexStat do Governo federal, e com estes dados procurou-se analisar os fatores que interferem diretamente na produção e exportação do café brasileiro.

A pesquisa foi dividida em três etapas, pois a primeira consistiu em coletar e organizar os dados de diferentes bases para posterior análise. Enquanto que a segunda etapa concentrou em correlacionar os dados com os fatores causadores dos efeitos produzidos na cadeia

produtiva de forma positiva e negativa. E na terceira etapa foi aplicado o software UCINET® e NETDRAW® para analisar a rede que compõem a cadeia produtiva e seus principais elos de influência dentro da cadeia.

Segundo Borgatti e Li (2009) o software UCINET® permite estudar os relacionamentos dos atores de uma cadeia, possibilitando medir o comportamento individual e coletivo dentro da rede, bem como a quantidade com que as conexões acontecem entre eles, demonstrando o grau de centralidade de poder de um ator e a densidade da rede, revelando mudanças nos fluxos informacionais, materiais e financeiros, gerando relatórios para identificação de elos fracos na cadeia, gargalos e tendências no comportamento do mercado, e apoiando a tomada de decisão dos gestores da cadeia de suprimentos de forma integrada e sustentável.

Por fim, passa-se a apresentar os resultados obtidos com as análises expondo os aspectos relevantes da pesquisa promovendo ampla discussão sobre os resultados.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Passa-se a expor os resultados obtidos com a pesquisa, de modo a embasar nossas posteriores discussões sobre o tema. Para melhor compreensão dos resultados elaborou-se a (Tabela 3), onde são apresentados o volume total de café exportado pelo estado de Minas Gerais por ano, e seus respectivos valores pagos por cada ator, dados extraídos da base ComexStat.

Ano	Valor FOB US\$	Toneladas	Valor pago US\$ Exportador - produto	Consumidor pagou ao Importador
2015	3.573.794.647	1.196.995.590	3.072.288.681	14.514.888.224
2016	3.290.197.979	1.211.937.814	2.180.790.212	14.696.079.126
2017	3.123.007.831	1.101.468.789	1.982.009.577	13.356.520.682
2018	3.101.510.847	1.262.913.503	2.272.517.100	15.314.215.429
2019	2.846.246.491	1.322.501.779	2.379.741.685	16.036.788.822

**Tabela 3:** Volume de Café Exportado de 2015 à 2017  
Fonte: ComexStat (2019).

Após coletados os dados da Tabela 3, foram elaborados uma análise no software UCINET e NETDRAW com os anos de 2015, 2017 e 2019 com a finalidade de identificar alterações no comportamento da demanda,

bem como demonstrar qual ator exerce maior influência sobre o negócio na cadeia produtiva do café.

A Figura 6 apresenta os dados da Tabela 3 para o ano de 2015 demonstrando nas linhas mais densas o



maior fluxo de materiais e financeiro trocados entre os atores. Já os valores representados por 1.0 nas linhas menos densas retratam pouca interação, mas podem

representar informações trocadas sobre algum ator da rede.

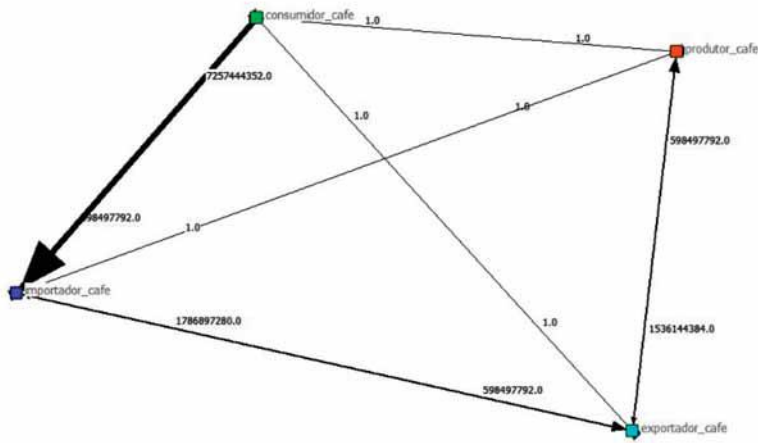


Figura 6: Representação da Rede no Ano de 2015

Para o ano de 2015 é demonstrado a força que o consumidor e o importador exerce na cadeia produtiva do café brasileiro, uma vez que a conexão direta com o consumidor demonstrada na linha de maior destaque apresentada na rede, revela que a intensidade da demanda é comandada por este dois atores.

No ano de 2017, este comportamento se mantém como apresentado na Figura 7 que revela novamente os maiores fluxos entre importador e consumidores finais do produto.

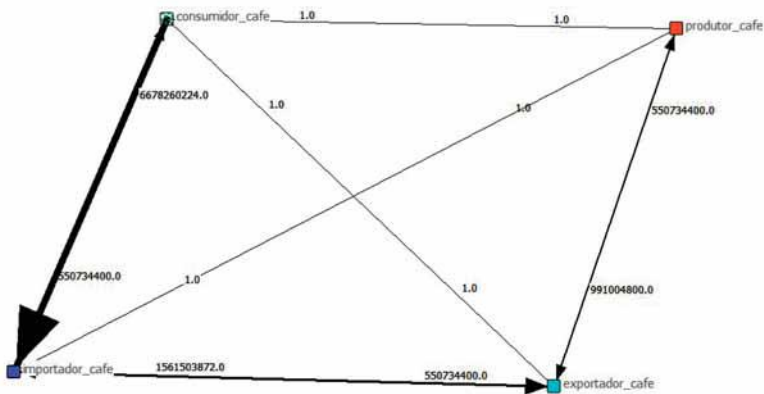


Figura 7: Representação da Rede no Ano de 2017

Embora a centralidade de poder dentro da rede se revele no importador e no consumidor, não se pode ignorar os demais fluxos da rede, uma vez que o importador depende do exportador para colocar o produto ao alcance dele no país de consumo. E por outro lado o produtor precisa viabilizar as quantidades serem exportadas no momento em que a demanda

se revele, e a um custo competitivo para tornar o produto atrativo para o consumidor final. No ano de 2019 (Figura 8) deixa ainda mais claro que o poder da rede está entre três principais atores, são eles: o consumidor, importador e exportador que concentram as maiores interações entre fluxo de materiais e financeiros na cadeia produtiva do café.

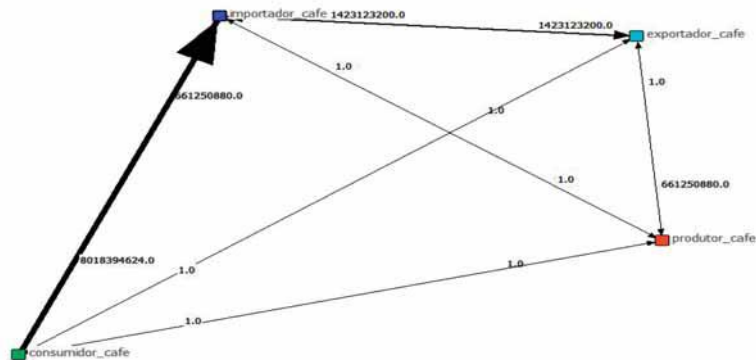


Figura 8: Representação da Rede no Ano de 2019

Assim, evidencia-se que além dos fatores que condicionam o sucesso do café brasileiro, tais como: clima favorável, solo fértil, logística adequada, preço competitivo do produto, capacidade de escoamento da produção até os portos e outros fatores que contemplam a eficácia da cadeia produtiva, esta sujeita-se ainda as mudanças no consumo motivada pelo comportamento do consumidor e de fatores comerciais entre importadores, exportadores e produtores. Como destacado anteriormente por (NEVES E CASTRO 2003; SANTOS ET AL 2016), ao mencionar que a cadeia é representada como um sistema de vários colaboradores, todos interligados, com o objetivo de atender o consumidor final, e que possui estágios como o “antes da porteira”, o “dentro da porteira” e o “pós-porteira”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, ao final deste artigo é possível expor os fatores impactantes na cadeia produtiva do café como sendo os fatores como clima rigoroso, dificuldade de plantio, problemas logísticos e aspectos comerciais, o poder que exportadores, importadores e consumidores podem exercer sobre o negócio, dificultam a competitividade do produto no mercado internacional. De modo que tal fator confirma a hipótese levantada no início deste trabalho, uma vez que verifica-se a influência desses fatores na exportação do café brasileiro produzido na região de Minas Gerais. Assim, deixa-se como sugestão para novos estudos sobre o tema o uso de outros métodos que possam ser confrontados com os resultados aqui obtidos.

**REFERÊNCIAS**

ABIC – **Associação Brasileira da Indústria de Café**. Disponível em <<http://abic.com.br/o-cafe/historia/o-cafe-brasileiro-na-atualidade/>> Acesso em: 28 abr. 2019.

Agricultura, Pecuária e Abastecimento: **Café no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>> Acesso em: 28 abr. 2019.

BARBOSA, Maria Alice Ferreira; GONÇALVES, Bianca Soares de Oliveira; JÚNIOR, Alcione: **Revista Espacios**, Vol. 39, (No 44), Ano 2018. Pág. 6 – A Cadeia Produtiva do Café. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394406.html>> Acesso em: 25 abr. 2019.

BARRETO, Beatriz Gurgel Cavalcanti Sallée; PEQUENO, Juliana; MENDONÇA, Veronica. **Cadeia produtiva da soja**: a identificação de problemáticas sociais, políticas e estruturais. Revista Estudos e Negócios, Santo André, v. 25, n. 13, p.20-34, jul. 2018. Disponível em: <https://esags.edu.br/wp-content/uploads/2019/06/revista-estudos-nego%CC%81cios-inteligencia-artificial.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BATISTA, Vinicius Tadeu de Moura: **Escoamento da produção de café**: uma projeção de logística – Unesp Campus Araraquara. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/122958/000822266.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 01 mai. 2019.

BORGATTI, Stephen P.; LI, Xun. **On social network analysis in a supply chain context**. Journal Of Supply Chain Management, [s.l.], v. 45, n. 2, p.5-22, abr. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493x.2009.03166.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-493x.2009.03166.x>. Acesso em: 25 abr. 2019.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Acampamento da safra brasileira**: café – v. 1, n. 1 (2014-) – Brasília : Conab, 2014. Disponível em: <[https://www.conab.gov.br/index.php/info-agro/safras/cafe/boletim-da-safra-de-cafe/item/download/1186\\_31a4932161770b10670278e46d0cc931](https://www.conab.gov.br/index.php/info-agro/safras/cafe/boletim-da-safra-de-cafe/item/download/1186_31a4932161770b10670278e46d0cc931)> Acesso Nov/2019.

Consócio de Pesquisa Café: Bloco de países da Ásia-Pacífico consome 34% das bebidas quentes em nível mundial Disponível em: <[\[cafe.com.br/index.php/imprensa/noticias/813-2017-08-10-12-55-59\]\(http://cafe.com.br/index.php/imprensa/noticias/813-2017-08-10-12-55-59\)> Acesso em: 28 abr. 2019.](http://www.consorciopesquisa-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Cooxupé – **Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé**. Disponível em: <<https://www.cooxupe.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 28 abr. 2019.

EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31371738/producao-e-consumo-de-cafe-em-nivel-mundial-batem-recordes-no-ano-safra-201718>> Acesso em: 28 abr. 2019.

Gestão no Campo: **Como fazer o armazenamento do café**. Disponível em: <<http://www.gestaonocampo.com.br/biblioteca/como-fazer-o-armazenamento-de-cafe/>> Acesso em: 01 mai. 2019.

ICO - **International Coffee Organization**. Disponível em <[http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)> Acesso em: 28 abr. 2019

NEVES, Nogueira Fava: **Estratégias para a cafeicultura no Brasil**. Disponível em: <[www.favaneves.org/wp-content/uploads/2018/03/Livro-Estrategias-para-o-Cafe-no-Brasil-Nogueira-Fava-Neves-Editora-Atlas-2015.pdf](http://www.favaneves.org/wp-content/uploads/2018/03/Livro-Estrategias-para-o-Cafe-no-Brasil-Nogueira-Fava-Neves-Editora-Atlas-2015.pdf)> Acesso em: 25 abr. 2019.

Porto & Negócios: **Café o a porto de Santos**. Disponível em: <<https://portoenegocios.com.br/o-cafe-e-o-porto-de-santos/>> Acesso em: 01 mai.2019;

RIBEIRO, Renato Garcia: **Cadeia produtiva, mercado e comercialização do café**. Disponível em <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1091932/mod\\_resource/content/1/CAF%C3%89\\_AULA\\_RGR.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1091932/mod_resource/content/1/CAF%C3%89_AULA_RGR.pdf)> Acesso em: 28 abr. 2019.

SANTOS, L. P. D.; AVELAR, J. M. B.; SHIKIDA, P. F. A.; CARVALHO, M. A. D. **Agronegócio brasileiro no comércio internacional**. Revista de Ciências Agrárias, v. 39, n. 1, p. 54-69, 2016.

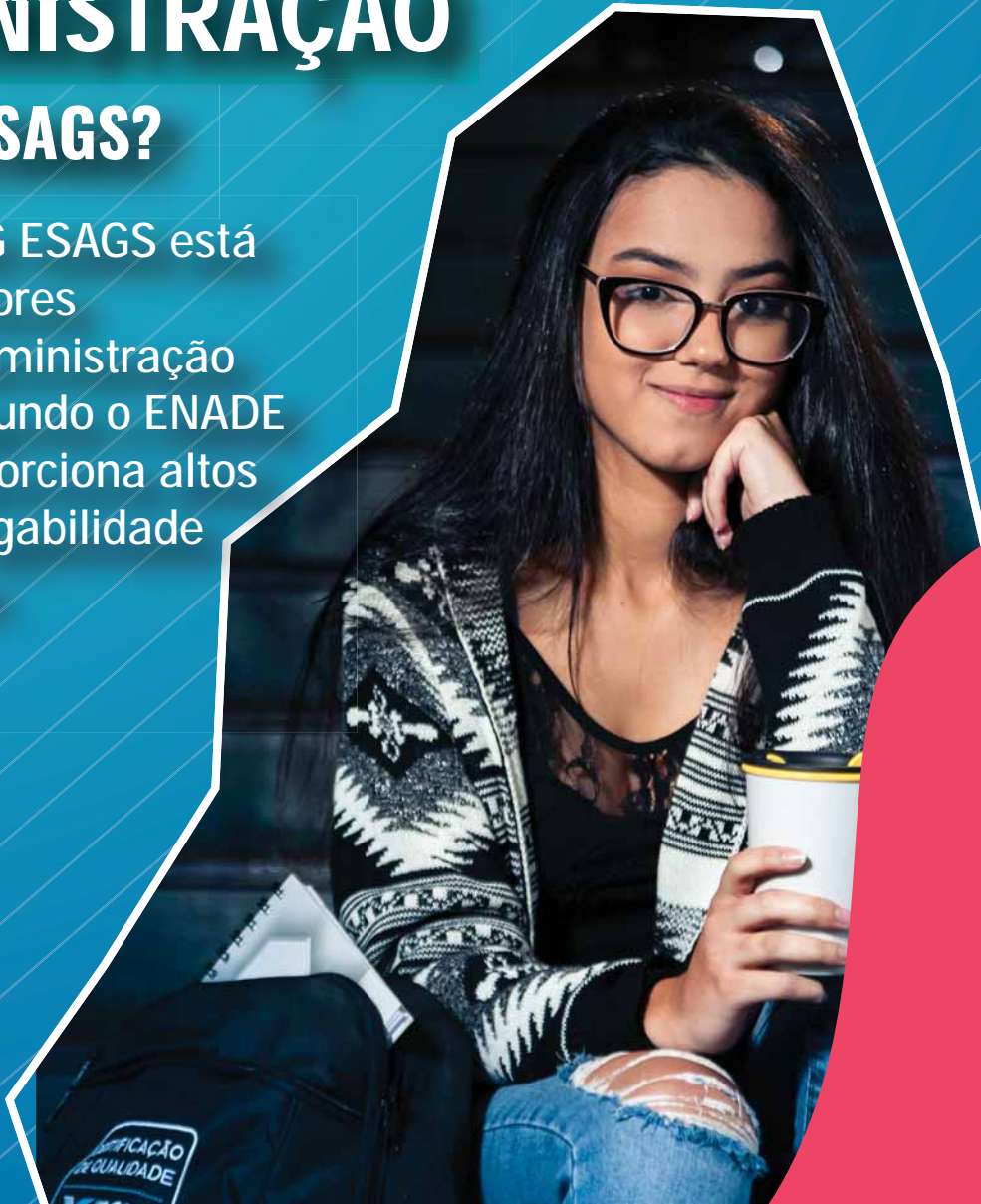
SEBRAE: **O que é o como funciona uma cooperativa?** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-e-uma-cooperativa,109c5e130530d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 25 abr. 2019.

USDA - Departamento de Agricultura do Estados Unidos. **Coffee Semi-annual**. Global Agricultural Information Network. Brasil, 2018. Disponível em: <http://www.usdabrazil.org.br/pt-br/reports/coffee-semi-annual-2018.pdf> Acesso em nov/2019.

# Por que fazer ADMINISTRAÇÃO

## na STRONG ESAGS?

Porque a STRONG ESAGS está entre as 10 melhores faculdades de Administração de São Paulo segundo o ENADE - MEC, o que proporciona altos índices de empregabilidade para sua carreira.



[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  


ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
 **STRONG  
ESAGS**





## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Amanda Gabriela Lins Gasque, Deise Paz Medeiros, Isabelle Vicente de Carvalho, Jéssica Hellen da Silva, Jéssica Xavier da Silva, Kaue Nunes Alves de Mira, Lucas Almeida Freitas e Robson Vinicius Milani

**Orientador:** Prof. Me. Valmir Aparecido Conde, Docente STRONG ESAGS

## BELA TINTAS

### Resumo:

O conteúdo da análise dos 12 desafios apresentados pela Bela Tintas LTDA, empresa do ramo revenda de tintas, contido neste trabalho teve como objetivo recomendar melhorias em prol do crescimento da empresa. A consultoria fictícia Égide foi criada e analisou os desafios enfrentados no Centro de Distribuição (CD) da empresa, que fica localizado na cidade de Mauá. Após tal análise foram indicadas as soluções denominadas Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs), onde propõe-se mudanças e novos processos para efeitos do alcance das metas e melhorias da empresa. Com o intuito de estruturar o trabalho, os desafios foram divididos em 4 pilares estratégicos: Operações, Pessoas, Qualidade e Logística. Além disso, foram identificadas mais 7 melhorias que podem ser aplicadas dentro do CD para que a empresa possa aumentar a qualidade de vida no trabalho, os processos e a satisfação de seus funcionários e clientes, desta forma pretendeu-se impulsionar o alcance de vantagens competitivas da Bela Tintas. Foram abordados

desafios que a empresa considerava como elegíveis para serem melhorados e com base nisso a equipe trabalhou para oferecer a melhor solução possível de acordo com seus conhecimentos e ferramentas de apoio, como o Mapa de Desdobramento que ajuda no entendimento e compreensão dos desafios com base nas informações fornecidas pela empresa e a ferramenta 5W2H, que especifica e detalha a forma como a empresa pode implementar as melhorias indicadas pela consultoria. Tais iniciativas foram divididas em 4 Pilares Estratégicos, sendo que para a divisão considerou-se os principais pilares empresariais afetados pelos desafios apresentados.

**Palavras-chave:** Bela Tintas. Égide. Centro de Distribuição. Consultoria. Vantagem competitiva.

### 1. A EMPRESA

A Bela Tintas é uma das maiores varejistas de tintas no Brasil e tem mais de 20 anos de mercado. Atualmente conta com em média 60 lojas físicas que estão distribuídas em 13 cidades, abrangendo a cidade de São Paulo, Grande ABC, Alto do Tietê e Vale do Paraíba.



Trabalham em parceria com as principais revendedoras dos maiores fabricantes do Brasil, como: Coral, Wanda, Suvinil, Sherwin Willams, Atlas, Tigre, 3M, Norton, Advance, além da marca exclusiva BellaCor e BT Refinish nos segmentos residenciais, industriais e automotivo. Para atender os clientes no processo de compra, a Bela Tintas conta com profissionais e departamentos especializados na linha residencial, industrial e automotivo. A empresa conta com uma frota própria e com um Centro de Distribuição situado na cidade de Mauá.

## 2. DESAFIOS

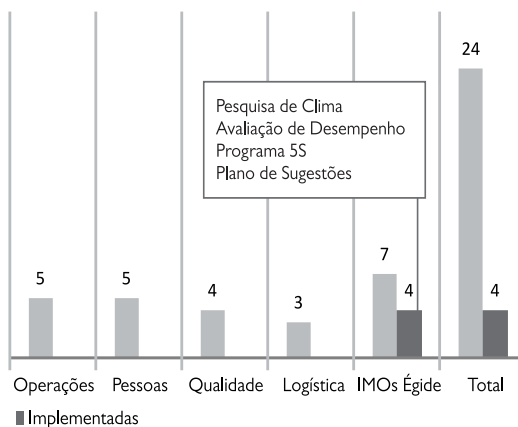
A Égide Consultoria por meio de reuniões no Centro de Distribuição e na Matriz da Bela Tintas, buscou o desdobramento e entendimento dos desafios apresentados pela empresa, a partir do alcance de tal entendimento foi possível que a equipe identificasse as causas e principais motivos que afetavam o armazém criando empecilhos no processo, estes motivos foram divididos em 4 Pilares Estratégicos, sendo eles:

- **Operações:** trata dos desafios, cujo as causas estão relacionadas a forma como os processos são realizados no CD ou nas lojas.
- **Pessoas:** refere-se aos desafios causados pela ausência de procedimentos e padrões para as atividades dos colaboradores e a projeção de funcionários.
- **Qualidade:** refere-se aos desafios nos quais a falta de tratativa e correção de alguns processos das lojas e do CD afetavam a qualidade das atividades, causava perdas e retrabalho.
- **Logística:** engloba os desafios relacionadas ao volume de produtos que afeta a empresa no processo logístico, o layout do CD e a frota de veículos.



**Figura 1:** Os Quatro Pilares Estratégicos  
**Fonte:** Égide Consultoria, 2019.

A partir da divisão em pilares, foi possível tratar e pensar em soluções para as causas de tais desafios de forma a oferecer recomendações de tratativas para cada uma de acordo com a capacidade da Bela Tintas. Foram geradas então 24 iniciativas de melhoria operacional sendo 7 delas iniciativas desenvolvidas pela equipe para tratativa de outras possíveis melhorias identificadas pela consultoria. O gráfico 1 expõe os resultados:



**Gráfico 1:** Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) Geradas no Segundo Semestre de 2019.  
**Fonte:** Égide Consultoria, 2019.

## 3. OPERAÇÕES

### 3.1 Mapear Processos Internos do CD

A Égide Consultoria trabalhou de forma a mapear a realização das operações dentro do Centro de Distribuição Bela Tintas, para isso, criou-se um fluxograma com base nas informações captadas juntamente a funcionários do CD, com a intenção de mapear os processos e de criar um Procedimento Operacional Padrão (POP), que é um documento que visa garantir, a todo e qualquer colaborador, todas as operações de um processo em particular, seja ele produtivo ou administrativo, dessa forma pontos de melhorias e mudanças bem como a padronização de processos são alguns dos benefícios de tal procedimento, as vantagens são a possibilidade de realizar o treinamento tanto de novos colaboradores como dos que já atuam na empresa e além disso por meio do POP torna-se possível encontrar pontos críticos no processo que podem ser alterados ou melhorados evitando retrabalho, riscos ou até custos operacionais devido a movimentações desnecessárias ao processo, por fim ajuda também a

auditar os processos e verificar se há algo fora da conformidade e agir sobre isso de imediato.

### 3.1.1 Cenários de Expansão

A Bela Tintas está em plena fase de expansão, procurando se tornar uma rede completa e robusta, para atendimento em várias localidades espalhadas no estado de São Paulo, pensando nisso a Égide Consultoria, recomendou um planejamento de expansão das novas lojas seguindo duas fases, a primeira aproveitando a distribuição geográfica atual e a logística e a segunda considerando mercados potenciais. Por isso, realizou estudos nestes dois aspectos como forma de demonstrar o tipo de estratégia utilizada em cada caso e os apresentou a empresa.

### 3.1.2 Mapeamento de Demanda

A previsão de demanda é de extrema importância nas organizações, ajuda nas previsões de demanda e auxilia na determinação dos recursos necessários para a empresa e dessa forma garantem vantagem competitiva.

O plano de ação *Planejamento de Demanda*, teve como objetivo nortear a Bela Tintas na iniciação de uma cultura de planejamento e previsão, que reduzirá uma série de fragilidades, como falta de mercadoria e problemas de abastecimento de lojas.

### 3.1.3 Novo Processo Retirada no CD

Para oferecer soluções de melhorias no processo de retirada de mercadoria no Centro de Distribuição a equipe pensou em uma forma para que os clientes recebessem informações mais precisas a respeito da retirada de mercadoria. Como ação de melhoria indicada está a padronização dos processos para o Centro de Distribuição e as lojas Bela Tintas, no qual será estipulado e descrito em formulário as condições de pagamentos e prazos de entregas padrão para ambos, visando garantir ao cliente um serviço e pós-venda de qualidade. Além disso, pensando na satisfação do cliente a consultoria também indicou a criação de um espaço de espera para os clientes dentro do Centro de Distribuição, aumentando o valor percebido e a probabilidade de retenção e confiabilidade do cliente.



**Figura 2:** Espaço Idealizado para Espera dos Clientes  
**Fonte:** Égide Consultoria, 2019.

### 3.1.4 Política de Recebimento

O recebimento de mercadorias gera acúmulo de fornecedores no recebimento de mercadorias no

Centro de Distribuição Bela Tintas, que atrapalhava o fluxo de trabalho, espaço físico e rotina dos colaboradores. A ação de melhoria indicada foi a padronização de dias e horários de recebimento de mercadoria no

CD com a intenção de planejar a rotina dos colaboradores, focando o trabalho somente em receber e conferir as mercadorias nesses horários, tornando mais efetivo a atividade e melhorando o tempo de espera dos fornecedores no CD.

## 3.2 Pessoas

### 3.2.1 Projeção de Funcionários

A Consultoria percebeu que para tal feito faz-se necessário a identificação e cálculo de alguns indicadores por parte da empresa que a auxiliarão no processo de quantificar a necessidade de mão de obra, para isso a Bela Tintas precisa identificar alguns indicadores como os de Rotatividade, Absenteísmo e Produtividade. Além disso, visando a necessidade de estruturação de cargos a Égide Consultoria indicou ao setor de Recursos Humanos a criação de um organograma, esta ferramenta ajuda na definição da relação hierárquica entre pessoas e setores, definição das atribuições de cargo de forma a evitar sobrecarga ou retrabalho de tarefas, avaliação de necessidades de capital humano, realocação de funcionários, definição de pré-requisitos para cada cargo, adequação de cargos existentes à realidade da empresa, estabelecimento de salários condizentes com os cargos e um fator muito importante, o organograma ajuda também na estruturação do plano de carreira interno.

### 3.2.2 Multiplicador de Conhecimento da Ferramenta ERP.

Pensando na importância da disseminação do conhecimento sobre a ferramenta ERP utilizada pela Bela Tintas, a consultoria indicou a identificação de uma pessoa que já demonstre uma habilidade e facilidade com o sistema para ela seja treinada diretamente pela fornecedora do software, visando que essa se torne o multiplicador de conhecimentos para toda alta liderança. Dessa forma é possível que a empresa capacite vários funcionários a partir de um, além de garantir a gestão do conhecimento eficiente. A vantagem de um multiplicador de conhecimentos dentro da empresa, é que o *know-how* (saber como fazer) não fica estagnado em apenas em um ou alguns funcionários, esse processo é chamado também de Gestão do Conhecimento e pode beneficiar as pessoas de cada área da hierarquia corporativa, com isso a empresa pode nivelar os conhecimentos elevando a capacidade intelectual dos

funcionários, incentivando a troca de ideias por meio do compartilhamento, a liberdade de ter criatividade para criação de modelos e processos de compartilhamentos de várias tarefas, aumentando a sinergia dos funcionários e incentivando o espírito de coletividade e colaboração, todos esses benefícios juntos levam a empresa ao desenvolvimento contínuo e a vantagem competitiva.

### 3.2.3 Validação da Demanda

A consultoria percebeu a necessidade de um *follow up* mensal para validação da demanda planejada, tanto para auxílio em compras quanto para um planejamento de vendas mais assertivo, nesse monitoramento uma cúpula de lideranças da Bela Tintas pode realizar uma reunião mensal (ou em períodos antecedentes a realização de compras de mercadorias) para discutir e ajustar o nível de demanda baseada nos principais produtos vendidos em cada loja, esses dados podem ser encontrados na ferramenta utilizada pela empresa.

### 3.2.4 Procedimento Operacional Padrão de Prazo de Entrega

Para solucionar o desafio com prazos de entrega a consultoria percebeu que a atuação dos vendedores deveria ser modificada visando a troca de informações eficientes, o tempo de processamento de pedido está diretamente relacionado com a condição de pagamento escolhido pelo cliente, portanto para que o cliente possa ir retirar o produto no Centro de Distribuição é necessário considerar as variáveis de tempo e informá-lo corretamente. Como ação de melhoria indicada está a padronização dos processos para o Centro de Distribuição e as lojas Bela Tintas, no qual será estipulado e descrito em formulário as condições de pagamentos e prazos de entregas padrão para ambos, evitando assim qualquer ruído ou discrepância na comunicação, corrigindo a expectativa do cliente e sua satisfação final.

## 3.3 Qualidade

### 3.3.1 Identificação e Controle de Devoluções ao CD

Visando a redução e controle de recebimento dos produtos com algum tipo de avaria no centro de distribuição, foi indicada o uso de planilha de gerenciamento das notas fiscais oriundas das lojas, a planilha

também gera indicadores para acompanhamento das melhorias implantadas. Para identificar a maior causa das avarias, indicou-se o uso do diagrama de Pareto, que tem como objetivo classificar os problemas que causam mais impacto e assim a empresa pode resolvê-los a priori. Com o diagnóstico é possível indicar diversas formas de se trabalhar a redução, e monitoração das causas de devolução de produtos das lojas para o CD.

### 3.3.2 Controle de Estoque

Foi sugerida a utilização de uma metodologia de controle através de planilha de gerenciamento da validade dos itens, disponibilizada pela consultoria, de forma que os dados para geração de informações dessa planilha, poderá ser retirado dos inventários realizados trimestralmente pela equipe de auditoria contratada pela Bela Tintas. Outra ação sugerida foi a demarcação no solo ou prateleiras com as cores “amarelo” e “vermelho”, significando respectivamente, produtos a vencer em 60 e 30 dias. Desta forma, será implantada a mitigação gradual de itens vencidos que são retornados ao Centro de Distribuição que por sua vez irá reduzir os custos e perdas geradas a Bela Tintas.

### 3.3.3 Identificação de Devoluções pelo Cliente

Para efeitos de acompanhamento dos casos de devoluções por parte do cliente foi proposto uma análise das causas das devoluções através da metodologia de qualidade de análise de modo de falhas e efeitos, FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), de Roberto Possale, 2018. Este método é utilizado para medir falhas e analisar os riscos do processo, através da identificação de causas. Desta forma, será possível para a Bela Tintas focar as forças nas soluções dos pontos críticos, reduzindo os casos de devolução pelo cliente.

## 3.4 Logística

### 3.4.1 Estudo de Mix de Produto

A consultoria indicou a utilização da matriz curva ABC de produtos para a estudo do mix de produtos, onde a empresa deve priorizar ter um faturamento melhor dos produtos que possuem maior margem de lucratividade, utilizando de seus esforços para negociações em compras destas mercadorias e no melhor uso da logística interna na empresa, para os itens de me-

nor faturamento e menor margem, a empresa pode diminuir seus esforços de compra e logística, podendo até mesmo eliminar os produtos de classificação C.

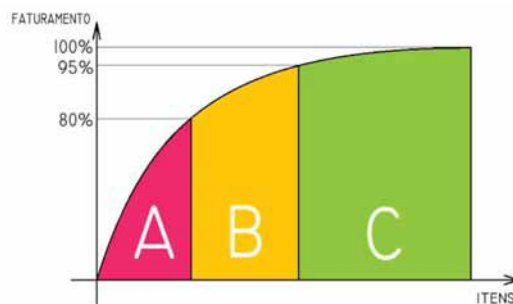


Figura 3: Curva ABC

Fonte: Égide Consultoria, 2019.

### 3.4.2 Mudança no Layout Atual

A correta utilização do espaço físico do CD Bela Tintas é fator importante para o seu bom funcionamento, já que estabelece a sua organização fundamental, bem como os padrões de fluxo de materiais e informações, com efeitos que se farão presentes no longo prazo. Analisando a disposição do Centro de Distribuição da empresa, foi possível verificar pontos de melhorias para o melhor aproveitamento do espaço existente e benefícios tanto para os colaboradores quanto para clientes que eventualmente frequentarem o local, por isso foram indicadas oito alternativas de mudanças de layout.

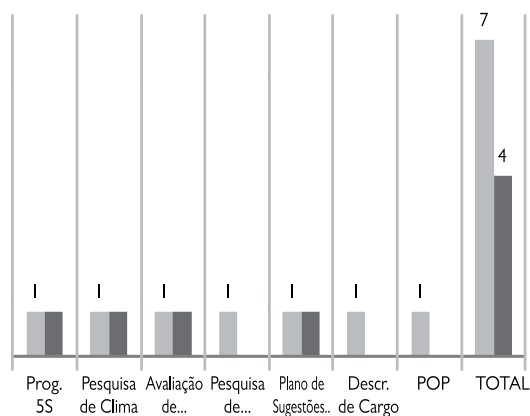
### 3.4.3 Estudo de Viabilidade de Frota de Veículos

A Bela Tintas solicitou que fosse realizado um estudo de viabilidade sobre a terceirização de frota, no mercado existem algumas alternativas de serviços logísticos disponíveis e para realização do estudo de viabilidade foi feita considerada a mesma quantidade e o mesmo modelo de veículo utilizado atualmente na empresa, no estudo também foi feita a comparação de custos atuais da frota própria e nos preços fornecidos pela Unidas, locadora de veículos de grande presença no mercado.

## 4. OUTRAS MELHORIAS IDENTIFICADAS PELA EQUIPE

A Égide Consultoria identificou outros pontos a serem trabalhados na Bela Tintas, principalmente no

Centro de Distribuição. Essas iniciativas identificadas tendem a ajudar a empresa a se desenvolver e criar uma cultura de melhorias contínuas, que auxiliará a mesma a se manter perene e competitiva no mercado. Para tanto, foram identificadas as seguintes iniciativas e criados seus respectivos planos de ação:



■ Implementadas

**Gráfico 2:** Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) Identificadas pela Égide Consultoria  
**Fonte:** Égide Consultoria, 2019.

#### 4.1 Programa 5S

Durante o processo e condução do trabalho foi identificada a necessidade do uso da ferramenta 5S para realização de mudanças dentro do Centro de Distribuição, visando melhoria do espaço, limpeza, organização e padronização a consultoria decidiu em conjunto com a empresa realizar uma apresentação do programa aos funcionários de forma que estes pudessem iniciar a realizar mudanças no ambiente de trabalho, gerando melhorias na qualidade de vida no trabalho, criando uma cultura de organização e segurança.



**Figura 4:** Conclusão do Dia da Apresentação do Programa 5S no CD  
**Fonte:** Égide Consultoria, 2019.

#### 4.2 Pesquisa de Clima

Pensando na necessidade de uma empresa acerca do conhecimento da percepção que seus colaboradores possuem da organização, a consultoria identificou a necessidade de indicar a aplicação e uso da pesquisa de clima dentro do Centro de Distribuição, com o intuito de verificar se a perspectiva e atitudes dos colaboradores estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, inclusive sua visão, sua missão e seus valores, também tornando possível o mapeamento do ambiente interno da empresa para identificar os possíveis planos de melhorias.

#### 4.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho se trata de uma ferramenta de gestão que tem como objetivo avaliar as entregas, comportamentos dos seus funcionários e dessa forma definir possíveis planos de ação, sejam eles para manter o bom nível de desempenho ou para melhorar o que foi identificado. Além disso, gera um maior nível de aproximação e credibilidade entre o gestor direto e o funcionário, por meio do feedback, por isso a consultoria indicou a aplicação da avaliação entre os funcionários e líderes dentro do Centro de Distribuição.

#### 4.4 Pesquisa de Satisfação Interna

Foi indicado a empresa o uso de uma pesquisa interna voltada para os funcionários, que também são conhecidos como clientes internos, estes também podem apresentar níveis de satisfação ou insatisfação com processos internos de uma empresa, a Bela Tintas pode iniciar uma pesquisa de satisfação das lojas acerca do serviço realizado pelo Centro de Distribuição da empresa, tomando conhecimento sobre possíveis melhorias.

#### 4.5 Plano de sugestões para o CD

O Plano de Sugestões indicado teve como objetivo dar a Bela Tintas uma forma de obter, por parte de seus funcionários, pontuações sobre melhorias em processos que muitas vezes passam despercebidos dos olhos daqueles que não estão tão próximos da atividade, visando assim a motivação dos funcionários e tornando possível a exploração de grandes ideias por parte destes.



#### 4.6 Descrição de Cargo

Outra indicação foi a criação das descrições de cargo dentro da Bela Tintas, com base no organograma criado pela empresa com a ajuda consultoria, por meio do organograma foi possível a estruturação hierárquica da empresa e também por meio desta será realizada a descrição de cada componente da estrutura, desta forma a Bela Tintas estará preparada para futuras contratações, promoções e até criação de novos cargos, pois será possível identificar novas necessidades.

#### 4.7 Procedimento Operacional Padrão

A ação de melhoria indicada pela Égide Consultoria consiste na padronização de todos os processos que existem no centro de distribuição Bela Tintas, onde será definido o processo efetivo que deve ser utilizado por todos os colaboradores. Essa padronização garantirá maior fluidez nas tarefas cotidianas, já que todos deverão segui-las evitando desperdícios de recursos, como o tempo.

### CONCLUSÃO

O trabalho de análise e recomendações da consultoria fictícia Égide à Bela Tintas, abordou 4 pilares estratégicos para a tratativa dos 12 desafios dentro do centro de distribuição da empresa. Foram geradas 24 iniciativas de melhoria operacional (IMOs) com potencial de implementação para a melhoria de processos, cultura e crescimento da empresa, que abordaram as perspectivas operacionais, de pessoas, da qualidade e da logística.

Em face da conclusão de tal análise e tendo a consultoria apresentado as recomendações para a empresa, entende-se que foi possível alcançar os objetivos e ultrapassar muitos deles, os conhecimentos adquiridos nos sete semestres do curso de administração da STRONG ESAGS foram aplicados juntamente com o embasamento das experiências adquiridas no mercado de trabalho pelos integrantes.

Por fim, destacamos que 4 das iniciativas identificadas pela equipe foram implementadas no Centro de Distribuição Bela Tintas no mês de novembro de 2019, sendo elas: Pesquisa de Clima, Avaliação de Desempenho, Programa 5S e Plano de Sugestões, as duas últimas foram apresentadas pessoalmente pela consultoria aos funcionários como uma forma instauração das iniciativas recomendadas.

### REFERÊNCIAS

BULLER, Luz Selene - **IESDE Brasil S.A.** Curitiba, 2012. Edição revisada Logística Empresarial

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR STRONG. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos.** Santo André: STRONG ESAGS, 2019.

DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

UNIDAS – **Aluguel de veículos.** Disponível em <<https://frotas.unidas.com.br/blog/>> Acesso em outubro de 2019.

# CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

## Vestibular 2020 STRONG ESAGS

### Nota Máxima

A STRONG ESAGS alcançou a nota máxima em todas as avaliações do ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) e do IGC (Índice Geral de Cursos), em que o curso de Administração foi considerado o melhor do ABC e da Baixada Santista. O curso de Economia, por sua vez, foi considerado o melhor do estado de São Paulo e o segundo melhor do Brasil, de acordo com o INEP/MEC.

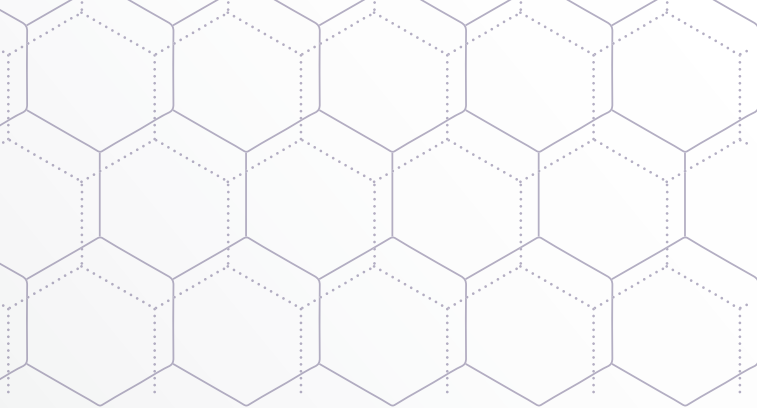
### Nas Melhores Empresas

Antes de concluir o curso, os alunos desenvolvem experiências dentro de suas áreas. A maioria dos estudantes participa de programas de estágios, trainees ou atua em cargos efetivos dentro de grandes instituições.

Além disso, o Centro de Empreendedorismo estimula que os alunos empreendam e iniciem seus próprios negócios.

[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)





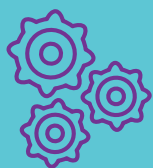
# Boas Vindas!

É bom tê-los conosco, ajudando-os a construir suas carreiras. Esperamos que todos descubram, se inquietem e trilhem o caminho do conhecimento de maneira leve, mas sólida. Aproveitem as oportunidades, as amizades, o conhecimento de seus professores e os programas que a **STRONG ESAGS** tem pra vocês! Agora vocês fazem parte na nossa escola de Sucesso. Parabéns!

Em virtude da suspensão das aulas por conta da pandemia de COVID-19, não houve tempo hábil de fotografar a turma do primeiro semestre noturno de Adm 2020, bem como os alunos formandos em 2020, pois a cerimônia de colação fora protelada para quando as atividades normalizarem. No entanto, as fotos destes alunos estarão presentes, excepcionalmente, no encarte do próximo número.







# BEM-VINDOS!

Turmas do 1º Semestre - Santo André



ADMINISTRAÇÃO  
MANHÃ

CONTÁBEIS



DIREITO



PUBLICIDADE



## ECONOMIA MANHÃ



## ECONOMIA NOITE



Turmas do 1º Semestre -  
Santos

## ADMINISTRAÇÃO MANHÃ



## ADMINISTRAÇÃO NOITE





# CAPA

**Autoras:** Profa Dra. Lygia Sabbag Fares Gibb - Professora de Economia da STRONG ESAGS e  
Profa. Ana Luiza - Dra. em Desenvolvimento Econômico

## A DESIGUALDADE NA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO TOTAL NO BRASIL: A QUEM FAVORECE?

### Resumo:

O presente artigo discute a desigualdade na distribuição do tempo de trabalho. Advoga-se que as desigualdades no mercado de trabalho, em especial no Brasil, não podem ser apreendidas em sua totalidade, caso leve-se em consideração apenas a desigualdade de renda. A primeira desigualdade em relação ao tempo de trabalho é a desigualdade de tempo de trabalho, entre os trabalhadores empregados e os desempregados. A segunda é entre a distribuição entre as jornadas de trabalho, mesmo entre os empregados. A terceira diz respeito às questões de gênero: enquanto o homem dedica mais horas ao trabalho produtivo, às mulheres resta o papel de trabalhadoras reprodutivas ou a jornada dupla/tripla. Também o artigo visa chamar atenção para o fato de que o grande beneficiário desta distribuição desigual do trabalho é o capital. O

artigo se estrutura da seguinte forma: i) introdução; ii) discussão do tempo de trabalho: reprodução econômica e social com o objetivo de apreender a alocação do tempo de trabalho na sociedade e seu desenvolvimento histórico; iii) tempo de trabalho total no Brasil; iv) o debate em relação ao trabalho reprodutivo; v) Considerações finais.

**Palavras-chave:** Brasil. Desigualdade de gênero. Desigualdade da jornada de trabalho. Jornada de Trabalho. Mercado de trabalho.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A desigualdade observada no Brasil, uma das mais altas do mundo, se faz presente nos mais diversos ramos da vida cotidiana. A desigualdade de renda é a mais discutida, seja pela facilidade de obter e manusear os dados, seja por fundamentação político-ideológica. Porém, esse artigo considera que outras facetas da desigualdade precisam ser consideradas para uma análise mais abrangente que permita questionar a forma que o tema é tratado e também as soluções - teóricas e práticas - apresentadas.

Nesse artigo, o objetivo é analisar uma dimensão da desigualdade: a desigualdade na distribuição do tempo de trabalho total no Brasil. Para tal, consideraremos o tempo de trabalho dedicado à atividade remunerada no mercado de trabalho (tempo de trabalho mercantil, trabalho produtivo ou simplesmente jornada de trabalho) e também o tempo de trabalho dedicado à reprodução, ou seja, o trabalho doméstico não remunerado (tempo de trabalho reprodutivo).

A relevância de contribuir para o debate sobre a desigualdade de tempo total de trabalho está em chamar atenção para alguns pontos. Primeiro, destacar a desigualdade existente entre os tempos totais de trabalho na sociedade, desigualdade esta que geralmente não é considerada pelos estudos de desigualdade. Segundo, verificar qual a incidência da desigualdade. Terceiro, dar visibilidade a uma parcela do trabalho (o trabalho reprodutivo), que não é considerada como trabalho. Por fim, o artigo visa fornecer dados para a discussão das seguintes questões: qual deve ser a luta dos trabalhadores e trabalhadoras em relação à questão da jornada e do tempo de trabalho total, sob uma perspectiva mais igualitária? Deve-se, contabilizar o trabalho reprodutivo? E deve-se mercantilizar (“commodify”/comodificar) e remunerar o trabalho doméstico? Ou lutar pela redução significativa da jornada de trabalho de homens e mulheres, de modo a viabilizar a execução do trabalho doméstico em casa e ao mesmo tempo interiorizá-lo como obrigação familiar (e não somente das mulheres)?

Desta forma, além dessa breve introdução, o artigo está dividido em quatro sessões: A primeira discute o **tempo de trabalho: reprodução econômica e social** com o objetivo de apreender a alocação do tempo de trabalho na sociedade e seu desenvolvimento histórico. A segunda foca no **tempo de trabalho total no Brasil**. A terceira apresenta o **debate em relação ao trabalho reprodutivo**, que discutirá brevemente as abordagens sobre a questão. A quarta e última sessão apresenta algumas considerações finais sobre o debate apresentado.

## 1. TEMPO DE TRABALHO: REPRODUÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL

A alocação do tempo - para reprodução social e econômica - sofre importante alteração com o advento do modo de produção capitalista. Nos modos anteriores, a produção para a venda era subordinada à produção para reprodução, ou seja, a produção era

voltada para o consumo e o excedente - o produzido e não consumido pela família - era destinado à venda. No capitalismo, a reprodução das famílias é mercantilizada: os trabalhadores, desprovidos dos meios de produção, são subordinados a uma relação na qual a venda de sua força de trabalho é seu único recurso de sobrevivência. Assim, a separação entre tempo para a reprodução social e econômica ocorre e o tempo total passa a ser controlado e gerido pelo capital (Marx, 1990).

De acordo com Dedecca (2004:22-25) o tempo de trabalho no capitalismo é marcado pela i) compulsoriedade do trabalho (a monetização do consumo tornou a sobrevivência dos trabalhadores dependente da existência de capitalistas dispostos a comprarem sua força de trabalho) e ii) o poder do capitalismo de organizar as forças de produção antecipadamente (ao organizar o trabalho, o capital desproveu o trabalhador do controle de seu tempo, determinando a jornada e sua distribuição).

Em o Capital, Marx (1990) analisa a produção capitalista, na qual o trabalho (que é usado na produção das mercadorias) é a única mercadoria que cria valor, devido à peculiaridade da mercadoria em questão. Ao determinar a duração da jornada de trabalho, o capital impõe uma jornada além do tempo de trabalho necessário, o que significa que a jornada de trabalho é composta por um determinado número de horas que refletem o tempo necessário para o trabalhador produzir o seu salário e cada hora além do trabalho necessário é "trabalho excedente". O trabalhador recebe como salário apenas parte do valor que produz, portanto, a jornada de trabalho é composta pelo tempo de trabalho necessário e pelo tempo de trabalho excedente. O trabalho excedente, ou mais-valor, é a origem do lucro capitalista, dessa forma, quanto mais extensa e intensa for a jornada de trabalho (reduzindo o tempo de trabalho necessário), maior será apropriação do capital. Assim, o capital modifica totalmente os processos de produção e o faz continuamente, com vistas a aumentar a produtividade e a lucratividade (Marx, 2011; Oliveira, 2013).

A terceira característica do capitalismo apresentada por Dedecca esclarece que iii) apesar desta capacidade do capitalismo em moldar o tempo de trabalho aos interesses da produção, ele não foi capaz de eliminar o tempo necessário para a “reprodução física, social e mental” dos trabalhadores. Essas necessidades, ainda que extremamente elásticas, atuam como um dos fatores que limitam a extensão da jornada de trabalho. Nesse ínterim, cabe salientar que as necessida-

des reprodutivas (cozinhar, lavar, passar, limpar a casa, fazer compras e cuidar de crianças e idosos) também são trabalho - trabalho reprodutivo - muitas vezes não remunerado mas imprescindível à reprodução da força de trabalho, e em última instância, ao capital. Esse trabalho reprodutivo, em especial na sociedade moderna ocidental, muitas vezes recai sobre a mulher. Nessas sociedades, a chamada “divisão sexual do trabalho” naturaliza o provento da família como responsabilidade do homem, enquanto cabe à mulher os cuidados com a casa e com os filhos. Na Europa, as mulheres ingressam no mercado de trabalho, com relevância, a partir da primeira grande guerra, já que os homens estavam lutando na guerra, mas as máquinas nas grandes indústrias do início do século XX não podiam parar. O mesmo movimento é observado com o fim da segunda grande guerra, pois o esforço de recuperação da Europa exigiu todos os braços disponíveis. No entanto, a entrada no mercado de trabalho não significou a redi- visão do trabalho doméstico.

No século XX, os trabalhadores se fortalecem e, por meio de lutas, obtêm conquistas não só relativas à jornada de trabalho, mas à regulação das relações de trabalho como um todo, conquistas essas, por sua vez, institucionalizadas por meio de leis e convenções coletivas. Em relação à jornada de trabalho mercantil, conquistas como as 8 horas de trabalho diárias 48 horas semanais de trabalho, regulamentada pela Ia convenção da OIT em 1919, garantiram a redução do tempo de trabalho mercantil. Na sequência desta, outras convenções foram adotadas:

the Hours of Work (Commerce and Offices) Convention, 1930 (No. 30) extended the 48-hour working week to workers in commerce and offices in 1930, and the Forty-Hour Week Convention, 1935 (No. 47) established a new standard of the 40-hour working week in 1935 at a time when the world was devastated by economic crisis and war. The principle of a minimum of one-day weekly rest was introduced in the Weekly Rest (Industry) Convention, 1921 (No. 14) and the Weekly Rest (Commerce and Offices) Convention, 1957 (No. 106). Conventions concerning night work and holidays with pay also followed. (Lee, McCann e Messenger, 2007: 01-02)

Neste percurso, as mulheres também conquistam liberdades e direitos como trabalhadoras, com mais

intensidade a partir dos anos de 1960, mas a desigualdade de gênero em relação às oportunidades de trabalho, à remuneração e ao tempo de trabalho, mercantil e total permanecem.

Segundo a OCDE Stat, entre os anos de 1990 e 2000 a jornada de trabalho reduziu consideravelmente na Irlanda e na Bélgica (306 e 152 horas anuais, respectivamente), reduziu também na Alemanha, Itália, Holanda e Reino Unido (78, 62, 62 e 45 horas anuais, respectivamente), manteve-se praticamente estável na Suíça, Dinamarca, Espanha, Austrália e Canadá reduzindo, respectivamente, apenas 20, 19, 17, 9 e 5 horas anuais e aumentou em 95 horas na Suécia e 38 nos Estados Unidos. No conjunto dos países abordados, a jornada foi reduzida, na média, em 55 horas. Para 2013, de acordo com a OCDE Stat, a jornada de trabalho média anual da Europa era de 1770 horas anuais.

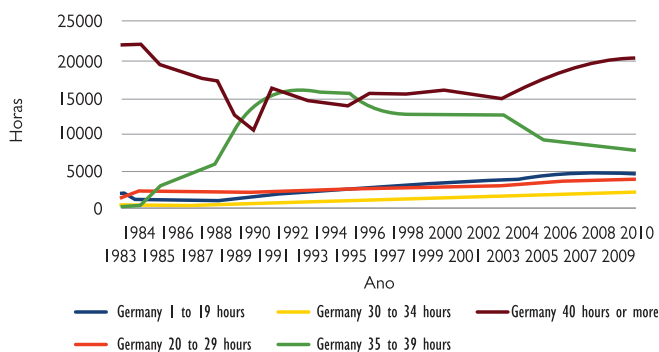
Apesar da redução formal da jornada na maioria dos países analisados, é importante lembrar que mecanismos adotados mais recentemente a partir dos anos 80/90, com o neoliberalismo, forçam a flexibilização das relações de trabalho (Oliveira, 2013), que realiza uma redistribuição desigual da jornada de trabalho entre a população. Essa redistribuição se deve à realização de horas extras, banco de horas e jornadas a tempo parcial, reflexos da intensificação da flexibilização da jornada de trabalho<sup>1</sup>.

(...) a flexibilização da jornada de trabalho tende, ao contrário do afirmado, a agravar o problema de emprego ao provocar uma distribuição desigual em seu uso. Os que trabalham ampliam e intensificam o uso dos tempos econômico e social. Em um contexto de baixo crescimento, isto somente pode se fazer com o comprometimento da oportunidade de trabalho de outrem. (Dedecca 2004:49)

Assim, em relação ao tempo de trabalho mercantil, além da desigualdade de tempo de trabalho entre os que têm e os que não têm emprego, nas últimas décadas a tendência é o aumento da desigualdade entre as jornadas de trabalho. Esse é o caso, na Alemanha, Suécia e Reino Unido entre outros. Os dados para a Alemanha podem ser observados no gráfico I, a título de exemplo<sup>2</sup>.

1 Mais informações sobre a flexibilização da jornada de trabalho podem ser encontradas em Fares e Oliveira (2011).

2 Dados em relação aos demais países citados e outros podem ser obtidos no banco de dados da OECD.stat porém não foram incorporados a esse artigo devido ao escopo e limitações do mesmo.



**Gráfico 1:** Horas Usualmente Trabalhadas por Faixa de Horas Semanais na Alemanha  
**Fonte:** : OECD stat. Elaboração Própria.

Apesar das desigualdades na extensão da jornada de trabalho, e sua flexibilização nas últimas décadas, não se pode negar que houve um avanço histórico no último século. Já em relação ao trabalho reprodutivo as autoras Melo e Castilho definem bem a natureza do problema:

Na prestação desses serviços não há folga: sábados e domingos são iguais e, mesmo as mulheres ocupadas no mercado de trabalho, são também donas de casa. O trabalho doméstico não tem aposentadoria, as mulheres começam muito jovens e nunca deixam de fazê-lo. As mulheres com filhos pequenos acumulam esta atividade com as outras relativas à limpeza, cozinha, lavação. (2009:144)

Ou seja, apesar das conquistas na limitação e diminuição formal do tempo de trabalho remunerado, o trabalho doméstico não remunerado não é alvo de legislação específica na maioria dos países, no entanto é central para a reprodução da força de trabalho e continua sendo visto como responsabilidade feminina. Isso se relaciona ao que afirma Dedecca (2005:09), pois, segundo o autor, “ao contrário do propalado pelos defensores da teoria do tempo livre, a trajetória recente do capitalismo não parece estar produzindo uma redução do tempo econômico e, apesar de toda parafênalia eletroeletrônica que caracteriza os domicílios, tampouco daquele gasto para a reprodução social”.

Apresentado o caso do tempo de trabalho total nos países da OCDE, será exposto, a seguir, o caso

brasileiro. Apesar de partir de um marco regulatório mais flexível e contextos de fiscalização mais problemáticos, o Brasil também acompanhou as reduções da jornada de trabalho.

## 2. TEMPO DE TRABALHO TOTAL NO BRASIL

As décadas de 1950, 1960 e 1970 foram caracterizadas por um forte crescimento econômico e diversas modificações na estrutura social no Brasil, como o fenômeno da migração interna. Na Constituição Federal de 1988, após a redemocratização do país, são garantidos direitos referentes à organização do tempo de trabalho e à definição da jornada, os sindicatos conquistaram diversos direitos, entre eles: a limitação da jornada de trabalho em 8 horas por dia, o limite das horas-extras em 2 horas por dia, a jornada padronizada de trabalho - preferencialmente diurna e de segunda-feira à sexta-feira -, o descanso semanal, o descanso intra-jornada e as férias. Algumas destas conquistas foram consolidadas em lei na constituição de 1988, como a redução da jornada de trabalho (RJT) de 48 para 44 horas semanais. (Dedecca, 2004, Calverte, 2006, Baltar e Dedecca, 1992)

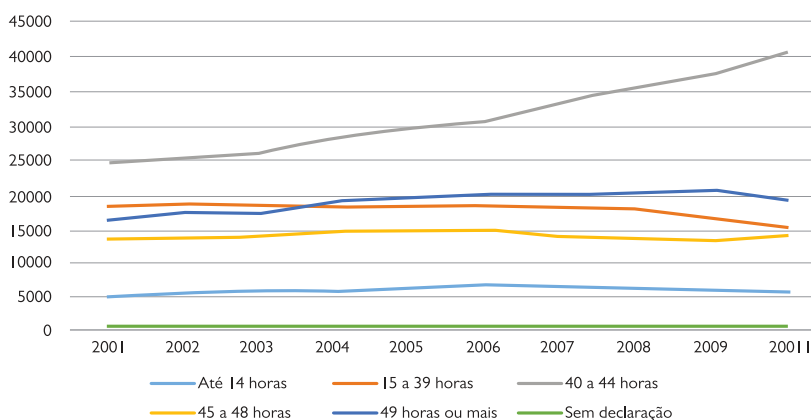
Os anos de 1980 e 1990 foram de estagnação e depressão. Fornazier e Oliveira (2013) e Krein (2003) mostram a tendência, durante os anos 1990, da aplicação de medidas de flexibilização do mercado de trabalho e de desestruturação do mesmo, com piora de diversos índices. Porém, nos anos 2000, com ênfase nos 2004 em diante, o crescimento econômico foi recuperado, ainda que em patamar inferior aos dos

anos de 1950 a 1970, e, com esse, alguns indicadores em relação ao trabalho se mostram melhores, como, por exemplo, o aumento dos postos de trabalho com carteira assinada. Nos anos 2000, diversos aspectos da flexibilidade do mercado de trabalho continuam presentes no Brasil, apesar da melhoria na estrutura ocupacional e nos rendimentos, também com medidas pontuais que levam à flexibilização do trabalho e outras que levam à regulação (Krein, Santos e Nunes, 2012): não é a flexibilização do trabalho que leva à melhoria dos índices no país e ao processo de estruturação do mercado e das relações de trabalho no Brasil a partir de 2004 (geração de empregos, formalização, elevação dos salários e movimento geral de estruturação do mercado e das relações de trabalho), de forma ampliada no segundo mandato do governo Lula, apesar da crise mundial. Mas, apesar das melhorias, ocorre, por exemplo, elevação da taxa de rotatividade, aumento da jornada de trabalho e avanço da remuneração variável, da terceirização, da subcontratação, contratação como pessoa jurídica, remuneração variável, jornada flexível etc. Krein, Santos e Nunes (2012) lembram que a mobilização para a redução da jornada de trabalho para 40h no Brasil ganhou força, entrando na agenda presidencial em 2002, mas que não chegou a ser implementada.

Apesar da retomada do crescimento e da queda da desigualdade dos últimos anos<sup>3</sup>, as grandes dívidas sociais do país se mantêm e a desigualdade de uso do tempo é uma delas. Em relação à desigualdade de tempo de trabalho, o primeiro ponto a ser ressaltado é a desigualdade entre os que têm e os que não têm trabalho. Dedecca (2004) explicita bem o problema:

As modificações na gestão do tempo econômico (...) tem potencializado uma forma indesejada socialmente de disponibilidade de tempo: aquela vivida por parcelas crescentes de desempregados. Enquanto, por um lado, parte da população sofre uma pressão crescente sobre o uso de seu tempo, encontra-se, por outro, uma outra que sofre uma ociosidade perversa de seu tempo (:36).

Apesar do bom desempenho da economia brasileira, do consequente aumento de trabalhadores ocupados e das modificações na distribuição da jornada na última década, o número de horas trabalhadas semanal e anualmente é ainda muito alto, conforme indicado no gráfico 2. Principalmente a partir de 2004, observa-se um aumento de ocupados na faixa que trabalha 40 a 44h por semana e diminuição dos trabalhadores que trabalham mais de 45 horas ou mais, o que positivo.



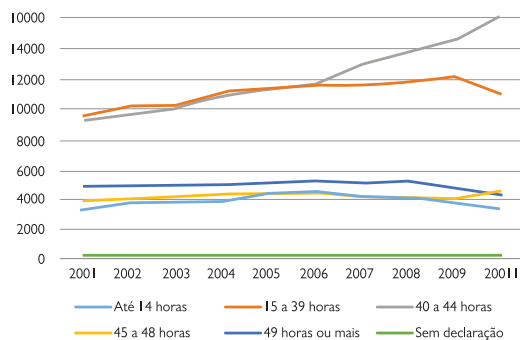
**Gráfico 2:** Horas Habitualmente Trabalhadas - População de 10 Anos ou Mais de Idade, Ocupada (1000 pessoas)  
**Fonte:** Sidra/IBGE. Elaboração Própria.



A jornada máxima regulamentada em lei no Brasil é de 44 horas semanais, contudo, segundo dados do DIEESE de 2010, cerca de 30% dos trabalhadores<sup>4</sup> têm jornada acima de 44 horas semanais, o que indicaria dupla jornada ou hora-extra não regulamentada.

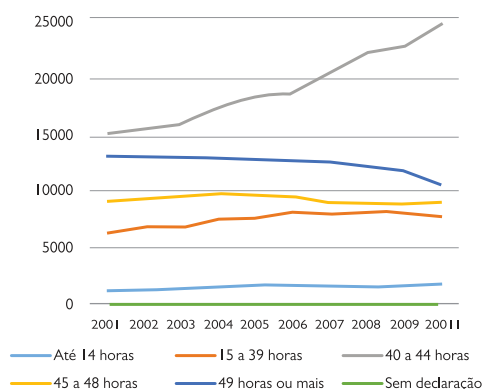
A baixa remuneração do trabalho no Brasil é um dos motivos, senão o principal, para o alto índice de horas extras realizadas no país. Segundo Marini (1973) a super-exploração da força de trabalho caracterizada pelo aumento da jornada de trabalho, maior intensidade do trabalho e pelo baixo salário (abaixo do necessário à reprodução da força de trabalho<sup>5</sup>) é resultado de nossa formação histórica e condição necessária ao desenvolvimento do capitalismo dependente. A insegurança em relação à continuidade do trabalho proporcionada pela facilidade de demissão, pelas novas formas de contratação flexível e pelo tamanho do *exército de reserva* são fatores que impulsionam o trabalhador a trabalhar mais e mais intensamente para demonstrar ao chefe que seu emprego merece ser mantido ou seu contrato a tempo determinado merece ser renovado (Fares e Oliveira, 2011). Assim, a divisão criada entre trabalhadores empregados e desempregados, no sistema capitalista em geral e no Brasil em especial, favorece ao capital, ao pressionar os trabalhadores ao comprometimento com o trabalho.

Oliveira e Colombi (2014) mostram que os anos 2000 inauguraram uma fase de desenvolvimento econômico e social em que se combinaram crescimento econômico e redução da desigualdade de renda. Entretanto, o artigo demonstra que a melhora da posição relativa da mulher no mercado de trabalho entre os anos 2003 e 2012 não foi suficiente para alterar o patente quadro de desigualdade de gênero no Brasil, haja vista a elevada diferença ainda existente entre os sexos no que se refere à taxa de participação, taxa de desemprego, posição na ocupação e remuneração. Os gráficos abaixo (3 e 4) mostram a distribuição da jornada de trabalho principal, para homens e mulheres segundo grupo de horas habitualmente trabalhadas e segundo a porcentagem total da população.



**Gráfico 3:** Horas Habitualmente Trabalhadas - População de 10 Anos ou Mais de Idade Feminina, Ocupada (1000 pessoas)

**Fonte:** Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios, PNAD/IBGE. Elaboração Própria.



**Gráfico 4:** Horas Habitualmente Trabalhadas - População de 10 anos ou Mais de Idade Masculina, Ocupada (1000 pessoas)

**Fonte:** Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios, PNAD/IBGE. Elaboração Própria.

Os gráficos mostram que só recentemente a maioria das trabalhadoras femininas passou a trabalhar entre 40 e 44h semanais, sendo que até então eram mais comuns jornadas de 15 a 39h semanais. Enquanto isso, historicamente, a grande maioria dos trabalhadores homens trabalha de 40 a 44h por semana ou acima de 49h, com ênfase na redução do peso dos trabalhos de mais de 49h e aumento de empregos na faixa de 40 a 44h semanais.

Segundo a tabela abaixo, a proporção de mulheres é maior nos trabalhos de pior remuneração e no trabalho sem rendimento. O trabalho “sem rendimento”, segundo definição do IBGE é “ocupação econômica sem remuneração na produção de bens e serviços, em ajuda na atividade econômica de membro da unidade domiciliar” e não se inclui “ocupação na produção para o próprio consumo ou uso de membro(s) da unidade domiciliar” (2002:11). Dessa definição dois pontos merecem ser ressaltados: i) mesmo não con-

tando os afazeres domésticos, mais mulheres que homens exercem trabalhos não remunerados; ii) mesmo

na definição do IBGE, os afazeres domésticos não são considerados trabalho.

Posição na ocupação e categoria do emprego no trabalho principal	Mulheres	Homens
<b>Total</b>	100,0	100,0
Empregados e trabalhadores domésticos	72,2	65,0
Com carteira de trabalho assinada	39,3	42,1
Militares e estatutários	9,8	5,2
Outros sem carteira de trabalho assinada	23,1	17,6
Empregados	56,5	64,1
Com carteira de trabalho assinada	34,7	41,7
Militares e estatutários	9,8	5,2
Outros sem carteira de trabalho assinada	12,0	17,1
Trabalhadores domésticos	15,6	0,9
Com carteira de trabalho assinada	4,6	0,4
Sem carteira de trabalho assinada	11,0	0,5
Conta própria	15,5	25,0
Empregadores	2,3	4,2
Não remunerados	4,8	2,4
Trabalhadores na produção para o próprio consumo	5,1	3,2
Trabalhadores na construção para o próprio uso	0,1	0,2

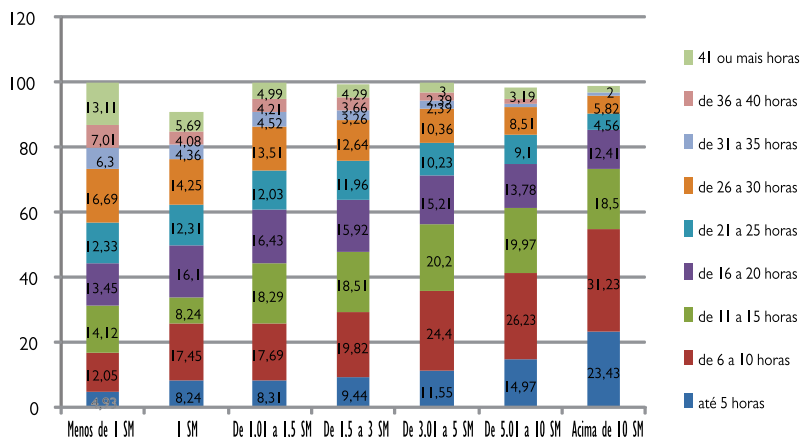
**Tabela 1:** Pessoas de 10 Anos ou Mais de Idade, Ocupadas na Semana de Referência, Segundo Sexo e Posição na Ocupação (2012)  
**Fonte:** PNAD 2012, Elaboração Própria.

Em relação ao trabalho reprodutivo, além das formas correntes (cozinhar, lavar, passar, limpar a casa e cuidar de crianças e idosos), o baixo custo do trabalho no Brasil obriga uma parcela da população a utilizar outra parcela de seu tempo para a execução de trabalhos voltados para o auto-consumo e a auto-construção. Esse trabalho, apesar de, em teoria, não ser gerador de mais-valor, contribui para o desenvolvimento do capitalismo no Brasil, porque viabiliza a reprodução da força de trabalho a um custo abaixo do necessário, como anteriormente discutido (Oliveira, 1987, Dedecca, 2004). Essa lógica é reforçada na atual fase do capitalismo, segundo Nobre:

A primeira constatação do movimento de mulheres em relação ao trabalho reprodutivo no contexto neoliberal foi o aumento da jornada decorrente das políticas de ajuste estrutural. Na crise do endividamento dos anos 1980, os países da América Latina, Ásia e África se viram obrigados a aceitar as

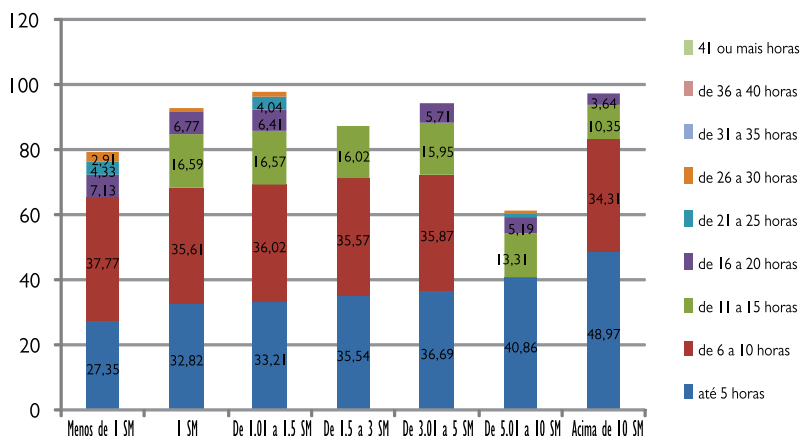
condicionalidades das instituições financeiras multilaterais dentre elas o corte de gastos públicos, inclusive sociais. Foram repassados às mulheres nas famílias e associações comunitárias os custos de cuidado de crianças, doentes, a gestão de programas sociais, que desapareceram dos orçamentos governamentais e foram consideradas economia de recursos. (2004:64)

Nos gráficos 5 e 6, sobre as horas empregadas no trabalho doméstico não remunerado, foram consideradas apenas trabalhadoras e trabalhadoras com rendimento, com objetivo de compreender alguns fatores que são relevantes no caos da desigualdade de tempo dedicado ao trabalho reprodutivo.



**Gráfico 5:** Número de Horas que Dedicava Normalmente por Semana aos Afazeres Domésticos (Mulheres Acima de 10 Anos por Faixa de Rendimento do Trabalho Principal, 2009)

**Fonte:** Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios, PNAD/IBGE. Elaboração Própria.



**Gráfico 6:** Número de Horas que Dedicava Normalmente por Semana aos Afazeres Domésticos (Homens Acima de 10 Anos por Faixa de Rendimento do Trabalho Principal, 2009)

**Fonte:** Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios, PNAD/IBGE. Elaboração Própria.

Os gráficos 5 e 6 permitem visualizar claramente que há, pelo menos, duas facetas da desigualdade no trabalho reprodutivo. A primeira, de renda: tanto mulheres quanto homens dedicam proporcionalmente mais tempo aos afazeres domésticos nos extratos de renda inferior. A segunda é a desigualdade de gênero: mulheres, independente do extrato de renda, empregam muito mais tempo no trabalho reprodutivo que os homens.

Os dados anteriores mostram que as mulheres, apesar de terem jornadas de trabalho remuneradas

em média menores que as dos homens, como discutido anteriormente, têm acrescidas à jornada de trabalho remunerada o trabalho doméstico não remunerado, o que caracteriza uma jornada dupla ou tripla. Teixeira (2013) mostra que as mulheres gastam o dobro do tempo com afazeres domésticos em relação aos homens e que tal proporção não se alterou significativamente durante os anos 2000. Assim, se considerado o tempo gasto com trabalho doméstico, a jornada de trabalho total das mulheres é maior que a masculina no Brasil.

### 3. O DEBATE EM RELAÇÃO AO TRABALHO REPRODUTIVO

Os estudos sobre desenvolvimento econômico e social que procuram ser mais abrangentes em relação à questão, como Nordhaus e Tobin (1973), Wolff et alli (2003), alegam a necessidade de mensurar outros temas, além do crescimento do PIB, para se avaliar o desenvolvimento de uma nação tais como, a urbanização, as deseconomias causadas pelo crescimento do PIB ao meio ambiente, a densidade populacional etc. Wolff et alli (2003), por exemplo, considera central que o total de horas trabalhadas sejam contabilizadas.

Em linha semelhante, com o objetivo de dar visibilidade ao trabalho reprodutivo e a quem o exerce, Melo e Castilho propõem dois métodos possíveis para precificar o trabalho reprodutivo. Através dos métodos, para o ano de 2005, elas chegaram à conclusão que, apesar de subestimado,

Em termos monetários, a inclusão do valor dos afazeres domésticos no PIB brasileiro significaria acrescentar ao PIB de 2005, divulgado como R\$ 1.937.598.291 (mil R\$), a quantia de R\$ 235,4 bilhões ou R\$ 207,6 bilhões, dependendo de qual método de cálculo for utilizado (2009:142)

Considera-se que a proposta de mensurar e contabilizar o tempo de trabalho total é de extrema importância para se desenvolver políticas para a redução da desigualdade no tempo de trabalho. Neste particular, é visto como avanço o fato de que, desde 2001, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), por meio da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) mensura o trabalho reprodutivo não remunerado. Da mesma forma, vê-se como avanço o debate no movimento sindical e feminista apontar a necessidade de mensurar o trabalho reprodutivo. Estes, ademais, enfatizam outros pontos relevantes para a compreensão da questão e para a luta do movimento dos trabalhadores e trabalhadoras, muitos dos quais debatidos em um congresso realizado pela CUT sobre o tema, que resultou no livro “Reconfiguração das relações de gênero no trabalho” de 2004.

Nesse livro, Fonseca (2004:123), aponta para a questão da dependência das mulheres donas de casa ao afirmar que elas trabalham e que “deveriam inclusive, ter uma justa remuneração, direitos e garantias como a aposentadoria etc. Sem salário que cubra suas necessidades, inclusive de lazer, a grande maioria delas passa a vida na dependência de outros para suprir as ativida-

des e necessidades mais básicas”. Em outro artigo do mesmo livro, Nobre (2004:64) debate a questão do trabalho das mulheres “(...) em três sentidos, às vezes contraditórios, às vezes articulados: crise no padrão de reprodução, a mercantilização da reprodução, o reforço ao papel das mulheres como cuidadoras”. A crise no padrão de reprodução causada pelo fato de que as mulheres, ou por oposição à condição de dona de casa, ou por necessidade de trabalhar “fora”, ingressam no mercado de trabalho, e não conseguem conciliar tal atividade com o trabalho doméstico. Como os serviços públicos não têm abrangência suficiente, a consequência dessa série de fatores é a mercantilização da reprodução, ou seja, os serviços ligados à reprodução passam a ser buscados no mercado, e o emprego doméstico remunerado e os empregos em torno dos serviços reprodutivos (creche, cuidados com idosos) aumentam. No entanto, socialmente, mesmo que o trabalho seja delegado, ele continua sendo responsabilidade da mulher, que é responsável por contratar e supervisionar o trabalho de quem executa o trabalho doméstico.

Ainda, Nobre (2004), Fonseca (2004) e Hirata (2004) chamam atenção para o fato de que esses serviços, mal remunerados, com poucos ou sem direitos, alvo de preconceito e considerados secundários continuam a ser realizados, quase que exclusivamente, por mulheres, reforçando tanto a concepção de que existem tipos de trabalho “tipicamente femininos” quanto a desigualdade entre homens e mulheres.

Tais serviços são geralmente associados à força de trabalho feminina. Realizados gratuitamente na esfera dita “privada” e doméstica, são consideradas tarefas “naturalmente” femininas. Os efeitos perversos do crescimento sem controle deste tipo de serviços remunerados são sobejamente conhecidos: eles aumentam a precariedade e a instabilidade de uma grande proporção da mão-de-obra feminina, criam e/ou reproduzem baixos salários e condições de trabalho ruins. Também podem acarretar a diminuição do estatuto já subvalorizado do trabalho doméstico. (Hirata, 2004:17)

Além de salientar a precariedade imbuída no emprego doméstico remunerado, Nobre (2004:66) ressalta uma contradição importante “as empregadas domésticas, elas próprias necessitam contratar outras mulheres para cuidar de seus filhos ou dos serviços domésticos com salários menores e menos direitos”. Ou seja, é a

precarização da precarização, um círculo vicioso que, na maioria dos casos, se encerra transferindo às crianças o trabalho doméstico e o cuidado de outras crianças. E, dessa forma, surge outra face do mesmo problema.

Se de um lado os serviços de cuidado realizados em espaços privados aparecem como uma fronteira de mercado, num movimento contraditório ou complementar cada vez mais se amplia a ideologia conservadora de reforço à maternidade e questionamento do direito das mulheres ao emprego. Cobra-se das mulheres trabalhadoras do fracasso escolar das crianças à violência urbana. Volta a encontrar eco o discurso do início da industrialização de que as mulheres roubam trabalho dos homens, rebaixam o salário de todos e deixam as famílias em total abandono. (Nobre 2004: 66/67)

Lima e Palatieri (2008) discutem o papel que a redução da jornada de trabalho tem nesse debate. A redução da jornada, sem redução do salário e com o fim das horas-extras permitiria uma diminuição no tempo de trabalho total, desonerando assim parte do tempo de trabalho produtivo. Concomitantemente, seria necessária uma re-educação de homens e mulheres no sentido de resignificar o trabalho reprodutivo e dividi-lo igualmente entre ambos. Como consequência, tanto a redução da jornada quanto a melhor divisão do trabalho reprodutivo tirariam a mulher da condição de trabalhadora menos disponível e, por isso, preterida em processos de seleção em relação ao homem. Nesse sentido, Fonseca (2004:124) aponta, em relação à pauta sindical, que a luta deve ser “pelos Relações Compartilhadas, tirando as responsabilidades domésticas e familiares dos “ombros” das mulheres, de modo que elas possam investir na mesma medida que os homens na vida profissional, se assim o desejarem.”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As desigualdades no mercado de trabalho, em especial no Brasil, não podem ser apreendidas em sua totalidade, caso leve-se em consideração apenas a desigualdade de renda. No caso da jornada total de trabalho, a desigualdade de gênero tem grande impacto e relevância. Para se ter visibilidade do todo, do tempo de trabalho total, é preciso atentar para outros fatores, por exemplo, gênero, já que a responsabilidade sobre o trabalho reprodutivo – trabalho não reconhecido pela sociedade como trabalho –, em grande me-

da, recai sobre as mulheres, ainda que estas também exerçam trabalho remunerado.

O presente trabalho procurou demonstrar que existem muitas desigualdades em relação ao tempo de trabalho, e não só uma. A primeira é a desigualdade de tempo de trabalho entre os trabalhadores empregados e os desempregados. A segunda é entre a distribuição entre as jornadas de trabalho, o grande número de horas extras, as jornadas flexíveis, os contratos a tempo determinado, contratos a tempo parcial, os salários comissionados, entre outras formas de flexibilização do trabalho alteram a distribuição do tempo de trabalho, mesmo entre os empregados. A terceira diz respeito às questões de gênero: enquanto o homem dedica mais horas ao trabalho produtivo, reconhecido e remunerado pelo capital, às mulheres resta o papel de trabalhadoras reprodutivas. Muitas mulheres também têm trabalho produtivo, e assim sua jornada total supera a dos homens.

Além disso, apesar da expressiva desigualdade na distribuição do trabalho total entre homens e mulheres, na qual as últimas são visivelmente sobrecarregadas, problema tal que não deve ser minimizado ou preterido, esse artigo também visa chamar atenção para o fato de que o grande beneficiário desta distribuição desigual do trabalho, assim como das longas jornadas praticadas por homens e mulheres, em trabalho produtivo ou reprodutivo é o **capital**.

O enfoque dado por Lima e Palatieri (2008) nos parece adequado: a luta feminista e da esquerda deve ocorrer em torno da redução da jornada de trabalho – e não de mais mercantilização, nesse caso, do trabalho reprodutivo. Redução da jornada, sem redução dos salários e com limite ou até proibição de horas-extras, e pela conscientização de homens e também mulheres – já que muitas delas não sabem, minimizam ou menosprezam o valor imbuído no trabalho reprodutivo – da importância do trabalho reprodutivo e sobre a obrigação de partilhá-lo igualmente entre homens e mulheres.

## REFERÊNCIAS

- Baltar, P. E.A.; Dedecca, C. S. (1992) **Emprego e salário nos anos 60 e 70**. Campinas, UNICAMP (material didático).
- Cacciamalli, M. C.; Britto, A. (2002) **A flexibilização restrita e descentralizada das relações de trabalho no Brasil**. In: Revista ABET Ano II nº 3.
- Calvete, C. S. (2006) **Redução da jornada de trabalho: Uma análise econômica para o Brasil**. Campinas Tese (Doutorado em Economia) UNICAMP



- Dal Rosso, S (2006): **Jornada de trabalho**: duração e intensidade. *Cienc. Cult.* [online]. v. 58, n. 4, pp. 31-34.
- Dedecca, C. S. (2004) **Tempo, trabalho e gênero**. In: Costa, A. A., Oliveira, E. M., Lima, M. E. B. and Soares, V. (eds), *As Relações de gênero no trabalho*. São Paulo. CUT.
- Fares, L.S.; Oliveira, A. L. M (2011) **Working time and working time flexibility**: A Marxian approach on contemporary labor relations. *Anais do XVI Encontro Nacional de Economia Política (SEP)* Uberlândia
- Fonseca, N. A. (2004) **Ética, Direitos e Relações de Gênero no Trabalho** - a recriação do sentido do trabalho do ponto de vista dos Direitos Humanos. In: Costa, A. A., Oliveira, E. M., Lima, M. E. B. and Soares, V. (eds), *As Relações de gênero no trabalho*. São Paulo. CUT.
- Fornazier, A.; Oliveira, A. L. M. (2013) **O ideário neoliberal no Brasil na década de 1990 e suas implicações no trabalho e nos setores produtivos**. In: *Oikos* (Rio de Janeiro), v. 12, p. 87-111.
- Gorz, A. (1967) **Strategy for Labour**: A Radical Proposal. Boston, Beacon.
- \_\_\_\_\_ (1990) **Quem não tiver trabalho, também terá o que comer**. *Estud. av.*, São Paulo, v. 4, n. 10, Dec. 1990. URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141990000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141990000300012&lng=en&nrm=iso).
- Hirata, H (2004) **O Universo do Trabalho e da Cidadania das Mulheres** - um olhar do feminismo e do sindicalismo in: Costa, A. A., Oliveira, E. M., Lima, M. E. B. and Soares, V. (eds), *As Relações de gênero no trabalho*. São Paulo. CUT.
- Huberman, M (2005) **Hours of Work in Old and New Worlds**: The Long View, 1870-2000.
- IBGE (2002) **Pesquisa Mensal de Emprego**. Série Relatórios Metodológicos, Rio de Janeiro. Volume 23. Acesso em: 29/08/2015 Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoe-rendimento/pme\\_nova/srmv23pme.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoe-rendimento/pme_nova/srmv23pme.pdf)
- IPEA (2006) **Sobre a Recente Queda da Desigualdade de Renda no Brasil**. Nota técnica 9. IPEA Brasília: Ipea
- Krein, J. D. (2003) **O balanço da reforma trabalhista no governo FHC**. In: Henrique, W.; Proni, M. W. (orgs.) *Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90*. Campinas: Editora Unesp e Instituto de Economia da Unicamp.
- Krein, J. D.; Santos, A. L.; Nunes, B. T. (2012) **Trabalho no Governo Lula**: avanços e contradições. Texto para Discussão n. 201. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP
- Lee, S.; McCann, D.; Messenger, J. C. (2007) **Working Time Around the World**: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective. ILO. Genebra. Acesso em: 29/08/2015 Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_104895.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_104895.pdf)
- Marini, R. M. (2000) **Dialética da dependência** – uma antologia da obra de Ruy Mauro Marini. Rio de Janeiro. Vozes.
- Marx, K. (1990) *Capital volume I*. England, Penguin.
- \_\_\_\_\_ (2011) **Grundrisse: Manuscritos Econômicos de 1857-1858**. Esboços da crítica da economia política, São Paulo: Boitempo Editorial; Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Melo, H. P.; Castilho, C. (2009) **Trabalho reprodutivo no Brasil**: quem faz? In: *Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro. v. 13, n. 1, p. 135-158, jan./abr. 2009. Acesso em: 29/08/2015 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rec/v13n1/06.pdf>
- Nobre, M (2004) **Trabalho doméstico e emprego doméstico**. in: Costa, A. A., Oliveira, E. M., Lima, M. E. B. and Soares, V. (eds), *As Relações de gênero no trabalho*. São Paulo. CUT.
- Nordhaus, W. D.; Tobin, J. (1973) **Is Growth Obsolete?** In M. Moss, *The Measurement of Economic and Social Performance*. New York: National Bureau of Economics Research/ Columbia University Press.
- OECD Stat <http://stats.oecd.org/Index.aspx>
- Oliveira, A. L. M. (2013) **Regulação estatal das relações de trabalho no capitalismo contemporâneo**: uma crítica ao discurso da flexibilização e desregulamentação. Dissertação de Mestrado, IE/Unicamp
- Oliveira, A. L. M.; Colombi, A. P. F. (2014) **Avanços e Contradições do Mercado de Trabalho Brasileiro de 2003 a 2012**: uma análise em perspectiva de gênero. In: *Anais do V Seminário de Trabalho e Gênero e III Seminário Internacional do PPGCS: Teorias, pesquisas e práticas sociais*, Uberlândia (MG).
- Oliveira, F. (1987) **A Economia Brasileira**: Crítica à razão dualista. Rio de Janeiro. Vozes.
- Pelatieri, P; Bezerra, M. E. (2008) **Trabalho produtivo e reprodutivo**: redução da jornada e fim das horas extras. Em: Avila et all (org): *Reflexões feministas sobre a informalidade e o trabalho doméstico*. São Paulo. SOS Corpo
- Sampaio Jr, P. A. (1999) **Entre a nação e a Barbárie**: Dilemas do capitalismo dependente. Rio de Janeiro. Vozes.
- Teixeira, M. O. (2013) **O mercado de trabalho reitera relações desiguais que se constroem no âmbito das relações econômicas e sociais**. In: FPA, FES (orgs.) *Classes? Que classes?*. 1a.ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo e Fundação Friedrich Ebert.
- Wolff, E.; Zacharias, A.; Caner, A. (2003) **Levy Institute Measure of Economic Well-Being**. Concept, Measurement, and Findings: United States, 1989 and 2000 Acesso em: 13/03/2015 Disponível em: <http://www.levyinstitute.org/pubs/limewl203s.pdf>



# OPINIÃO

**Autora:** *Profa. Me Lucy Lira, professora para os cursos de graduação em Administração e Publicidade e Propaganda na STRONG ESAGS*

## CARREIRA, POLÍTICA E EMPREENDEDORISMO: A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

É fato que as mulheres percorreram uma longa jornada no último século para alcançar seu espaço no mercado de trabalho, nas instituições políticas, de ensino, de pesquisa, entre outras. Embora ainda haja um longo caminho pela frente, é importante falarmos sobre as conquistas, como também fazer uma breve reflexão sobre os desafios para os próximos anos. A respeito das conquistas, há alguns pontos relevantes para destacar quanto ao progresso das mulheres no mercado de trabalho, a saber: a questão da igualdade de gênero, nível educacional e o empreendedorismo. Quanto aos desafios, devemos ponderar como se dará a evolução da igualdade de gênero e os impactos da tecnologia no desenvolvimento de novas atividades econômicas. Todos estes aspectos englobam fatores sociais, comportamentais e econômicos, os quais são analisados com detalhe a seguir.

## IGUALDADE DE GÊNERO

O feminismo trouxe à tona a discussão e a luta pela igualdade dos direitos entre mulheres e homens, cujos reflexos aparecem atualmente na maior participação das mulheres no mercado de trabalho, em posições de destaque na política, economia e ciências. Entretanto, o Brasil ainda figura com um cenário bastante inóspito na evolução da conquista do espaço para a mulher. Conforme o Índice de Desigualdade de Gênero (IDgG), apresentado no Relatório da ONU, de 2019, o Brasil está na 89ª. posição entre 162 países no ranking para igualdade de gênero.

Quando olhamos para o mercado de trabalho, os números mostram que 57% das mulheres brasileiras acima de 15 anos exercem alguma atividade econômica, enquanto no grupo masculino o percentual aumenta para 79%. Neste ponto há diversos fatores para serem discutidos e avaliados. O primeiro é a questão das posições de trabalho diferenciadas para homens e mulheres. De acordo com relatórios apresentados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda há setores que são predominantemente ocupados por homens, seja pela questão da força física,

como construção civil, como também pelo nível de periculosidade, como os setores de energia, além do próprio preconceito sobre as atividades que não são para o mercado feminino. Biologicamente falando, há os limites físicos para determinadas tarefas a serem executadas por mulheres, mas não podemos afirmar que elas são proibitivas. A Bolívia, como exemplo, tem legislação que permite que as mulheres assumam as mesmas funções dos homens, sem restrições de gênero.

Enquanto a Noruega é o país que está no topo dos países com a maior taxa de igualdade de gênero, com o governo trabalhando em políticas público-privadas para o aumento da participação da mulher no ambiente de trabalho e da política, no Brasil apenas 15% das cadeiras dos deputados federais e senadores e 14% dos vereadores são ocupadas por mulheres. No executivo os números são mais baixos ainda. No nosso vizinho, a Argentina, a ocupação de mulheres na política é de 37% dos assentos. Apesar do governo brasileiro ter estabelecido na Lei Eleitoral que, a partir de 2009, os partidos são obrigados a destinar 30% das candidaturas para cada gênero, a participação das mulheres na política não aumenta na mesma proporção.

Voltando ao ambiente organizacional, as empresas estão se movimentando para a alteração desse cenário, o que é maravilhoso para as mulheres que já estão no mercado de trabalho e abre um leque maior de oportunidades para aquelas que iniciam suas carreiras. São diversos exemplos de empresas que, por meio de políticas de Recursos Humanos com foco na diversidade e igualdade de gênero, estão trabalhando no aumento da participação das mulheres em posições de liderança. A subsidiária da Coca-Cola no Brasil, por exemplo, vem desenvolvendo uma série de esforços para aumentar a presença feminina nos cargos de liderança, como também das executivas expatriadas – funcionárias designadas para posições de liderança, em escritórios da empresa em diversas partes do mundo. No pacote de benefícios para as expatriadas a empresa inclui a possibilidade da executiva poder levar sua mãe, para auxiliá-la no cuidado com os filhos e, caso a expatriada mude de país sozinha, ela poderá viajar frequentemente para visitar sua família. Outro exemplo é a empresa Henkel, de origem alemã, que alcançou um aumento de 34,7% de mulheres em posições gerenciais. Segundo números apresentados em seu website, o crescimento representa aproximadamente o aumento anual de um ponto percentual nos últimos 10 anos. A Diageo, fabricante de bebidas, com sede em Londres, é outro caso de uma corporação a traba-

lhar políticas para as mulheres. Desde 2018 a empresa ocupava o primeiro lugar na lista de empresas com igualdade de gênero no Reino Unido e, em 2019, subiu a posição para liderança em todo o mundo, conforme o Relatório de Classificação Global de Igualdade de Gênero 2019, da Equileap, instituto internacional que promove o crescimento da participação feminina no ambiente corporativo. A empresa também é signatária do WEP (sigla em inglês de Women's Empowerment Principles - Princípios de Empoderamento das Mulheres), da ONU Mulheres, o que coloca a pauta de igualdade de gênero como um posicionamento social da empresa, indo além das políticas internas de Recursos Humanos. A respeito de Recursos Humanos, a Diageo implantou a licença familiar de 26 semanas em todo o mundo, incluindo a operação brasileira, a qual permite que as mulheres possam ficar mais tempo com seus bebês. É fato que a questão 'maternidade e carreira' afeta diretamente a produtividade das mulheres, portanto a empresa acerta ao colocar mais semanas de licença maternidade, a fim de que as mães possam ficar o maior tempo possível com seus bebês e retornarem ao trabalho em um momento de mais tranquilidade, tanto em casa, quanto na empresa. Outra grande ação da Diageo foi ir além da empresa, ao colocar a meta de igualdade de gênero até nas agências de publicidade que atendem a fabricante de bebidas, pois acredita que trabalhar este tipo de política corporativa impulsiona mais negócios em toda a cadeia de valor. Permite que as mulheres envolvidas com a Diageo, de maneira direta ou indireta, sintam-se confiantes em trabalhar para a marca, pois sabem que terão mais chances de progresso em suas carreiras.

Assim, estes casos nos mostram que, nos últimos anos, a movimentação da área de Recursos Humanos tem influenciado diretamente a política de diversidade nas organizações, com o trabalho focado na definição de metas quantitativas dos cargos de liderança, que precisam ser ocupados por mulheres, com os respectivos prazos para que tais metas sejam alcançadas. Isso cria um ambiente aberto para a inserção das jovens profissionais, que encontrarão ao longo de sua carreira corporativa condições mais equilibradas para concorrer aos cargos no topo da estrutura organizacional, como também coloca a igualdade de gênero como mais um objetivo estratégico, sendo parte do plano de negócios das organizações.

É nesse cenário mais propício para a liderança feminina se desenvolver que vemos Indra Nooyi, nascida e criada na Índia, se tornar a CEO global da PepsiCo.

Substituída por um homem em 2018, Indra deixou o cargo após 12 anos liderando as operações da empresa. Durante sua gestão ela conseguiu aumentar os resultados da organização ao expandir a oferta de produtos de alimentação mais saudável, alinhando-se com a demanda crescente dos consumidores por comida com menos sal, açúcar e gordura. Atualmente é professora e há pouco tempo se juntou ao conselho da Amazon. Sua trajetória é inspiradora, pois ela conjuga diversos aspectos que poderiam levá-la a um caminho totalmente diferente que percorreu. O primeiro ponto é sua origem. Por ser indiana, foi criada em uma cultura conhecida por limitar a emancipação feminina, vivendo em uma família conservadora, que, em contrapartida valorizava a educação e a formação técnica. Segundo ela, o mínimo esperado era conseguir um mestrado, se alcançasse o doutorado ela estaria muito melhor aos olhos de sua família. Por esta razão, ela seguiu seu caminho dos estudos, saindo da Índia para os Estados Unidos, e foi estudar na Universidade de Yale, uma das mais tradicionais do país. E por lá ficou. Ao iniciar sua carreira na PepsiCo, ela passou por diversas áreas estratégicas e, por pouco, não deixou a empresa para trabalhar na General Electric (GE). Por sorte, o CEO na época, Wayne Calloway, conseguiu mantê-la na organização. Ela explicou que, na avaliação da empresa, ela tinha um diferencial que não seria fácil de encontrar novamente: ela era mulher, em uma posição de liderança sênior e indiana, o que trazia uma perspectiva totalmente diferente dos executivos atuando na organização naquele momento, além da sua visão globalizada, por ser uma imigrante. Estamos falando de um espaço de tempo entre 10 a 15 anos atrás e Indra era um raro talento por ser mulher em uma posição sênior de liderança, o que nos mostra o quanto há de oportunidades para o aumento das mulheres ocupando posições no topo das organizações. Em entrevista para o jornal norte americano The New York Times, Indra faz uma reflexão sobre esse abismo existente para as mulheres chegarem às posições de liderança, relacionando com a questão do balanço entre carreira e família. Quando estão no momento de assumirem posições de liderança sênior, as mulheres também estão assumindo o início de suas famílias e, por esta razão, muitas saem do ambiente corporativo, pois não conseguem administrar momentos tão importantes, e diferentes, em suas vidas. Isso tudo acontece porque as empresas ainda não estão preparadas para apoiá-las, embora haja muitas iniciativas sendo implementadas a respeito.

## ESCOLARIDADE

O caso de Indra Nooyi mostra como a preparação educacional das mulheres é crítica para a sua evolução no mercado de trabalho. A respeito do Brasil, vemos que o nível de escolaridade formal da população brasileira tem se elevado continuamente ao longo dos anos, com notável crescimento no final da primeira década do milênio 2000 e, com destaque, para o aumento da escolaridade entre as mulheres. A educação tem significativo impacto positivo no avanço da inserção das mulheres no mercado de trabalho, à medida que prepara e dá mais condições para que possam disputar vagas em igualdade com outros candidatos. Os números mostram relação direta entre o número de anos de estudo e o maior tempo em que as mulheres são economicamente ativas. Segundo relatórios da ONU, o desempenho na área educacional é maior para o público feminino, com a média de escolaridade de 8,1 anos e os homens com 7,5 anos. Apesar do maior nível de escolaridade, a renda per capita é maior entre os homens.

Na educação superior, há maior presença feminina nas áreas da educação, saúde e bem estar, humanidade e artes. Entretanto, existe uma distância entre meninas e ciências quando elas chegam à idade adulta, já que as mulheres ainda são minoria nas cadeiras dos cursos de ciências, tecnologia e exatas. Conforme dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apenas 14% das brasileiras que ingressaram pela primeira vez na graduação escolheram cursos relacionados à ciência. Será que não há interesse do público feminino nestas disciplinas ou há um distanciamento natural, por serem consideradas essencialmente áreas de atuação dos homens? Para responder essa pergunta, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), na cidade de Francisco Beltrão, vem desenvolvendo um projeto em cinco escolas públicas de ensino médio do município, a fim de estimular o interesse das alunas pelas disciplinas de ciências e exatas, preparando-as para o ingresso na graduação dos cursos de engenharia ou química, por exemplo. Cabe observar a evolução da participação feminina nestes cursos para os próximos anos. Por outro lado, os dados do IBGE mostram que a boa notícia é que as mulheres já são maioria nos cursos de Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda, Contabilidade e Direito, o que espero como resultado uma maior participação das nossas alunas da STRONG ESAGS como futuras profissionais dessas áreas.

## EMPREENDEDORISMO

No Brasil a maior parte dos negócios é de micro e pequenas empresas, que são responsáveis pela maior parte da oferta de vagas de trabalho no país. Além da geração de empregos, as micro e pequenas empresas são o motor propulsor da economia brasileira e uma excelente oportunidade para que as mulheres possam se inserir no mercado de trabalho, principalmente para aquelas decididas a ter mais tempo com a sua família, mas que não querem deixar de ser economicamente ativas. Segundo reportagem da revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, as mulheres ainda são a menor parcela de empreendedores, com 34% de participação, porém alcançaram paridade com os homens nessa proporção, quando analisamos os empreendimentos abertos nos últimos anos, ou seja, há uma evolução relevante no empreendedorismo feminino. São muitas histórias de mulheres empreendedoras, que decidem abrir seu próprio negócio para que possam dedicar mais tempo às suas famílias. Por isso, identificamos na maior parte destes casos um ponto em comum: ter o próprio negócio é a oportunidade de balancear o papel de mãe e profissional, para poder estar mais próxima à família, mais presente na educação e formação dos filhos e poder ter o controle e gestão da sua própria agenda de trabalho. O avanço da tecnologia também contribui para o desenvolvimento deste quadro, pois elas podem trabalhar em casa, tanto para as executivas que ainda continuam se dedicando à uma organização, como para as mulheres que decidiram ter seu próprio negócio. As viagens constantes, reuniões até altas horas, relatórios que precisam ser entregues de última hora, podem agora ser preparados e entregues remotamente, via e-mail e por aplicativos de comunicação online, nos quais podemos integrar todos virtualmente, sem a necessidade da presença física. Quando olhamos para o empreendedorismo, muitas mulheres usam as mídias sociais e o comércio online para ter sua loja, novamente dispensando a necessidade de deslocamentos entre casa e trabalho.

O empreendedorismo não é só uma opção para balancear a vida de mãe e empresária, como também o caminho para realizar seus próprios sonhos, que muitas vezes surgem de necessidades pessoais, as quais acabam atendendo as necessidades de muitas outras mulheres, como também a idealização de projetos. Heloisa Helena de Assis, mais conhecida como Zica de Assis, considerada pela revista Forbes como

uma das empresárias de destaque internacional no Brasil, é uma dessas empreendedoras que começou um grande negócio a partir de uma necessidade pessoal: tratar o seu cabelo. Zica é fundadora da maior rede do Brasil especializada em cabelos crespos e ondulados, o Instituto Beleza Natural. Atualmente a rede tem em torno de 25 salões, 1.700 funcionários, atendimento de mais de 130 mil clientes mensalmente, um centro de desenvolvimento técnico, uma fábrica com capacidade produtiva de 300 toneladas por mês. Tudo começou na casa de Zica, com ela se olhando no espelho. A insatisfação com o cabelo volumoso e a falta de produtos no mercado que pudessem entregar o tratamento que ela necessitava fez com que ela buscasse uma solução para domar as mechas. Primeiro ela foi buscar a qualificação: fez um curso de cabeleireira e então passou a fazer misturas e testar no próprio cabelo até chegar na formulação que hoje é o segredo do negócio e faz sucesso na cabeça de muitas mulheres. Zica iniciou a operação no Rio de Janeiro e está expandindo para vários estados do país. Em 2013 a GP Investments fez um aporte de R\$ 70 milhões, o que resultou na expansão acelerada da rede para outros estados e para fora do país. Em 2018 inaugurou a primeira filial internacional da empresa, chegando à icônica cidade de Nova York. Zica é uma inspiração para as empreendedoras, pois é o caso de sucesso de uma mulher que começou com uma ideia para solucionar um problema pessoal e, a despeito de todas as dificuldades que enfrentou ao longo da sua jornada: ser mulher, negra, de baixa renda e sem escolaridade, conseguiu chegar ao topo, levando uma marca brasileira ao mercado internacional de beleza.

Ainda no mundo da beleza, Cristiana Arcangeli foi a empresária pioneira no Brasil na organização dos primeiros eventos de moda e no desenvolvimento de marcas de sucesso no mercado da beleza e bem estar. Formada em Odontologia, ela aproveitou seu envolvimento e conhecimento nas questões da saúde e do corpo e iniciou sua trajetória no mercado da beleza com o lançamento da marca de cuidados para cabelos Phytoervas, em 1986. A marca lançou conceitos inovadores na categoria, como o primeiro shampoo sem sal do mercado e a tampa fliptop. Mudou até a maneira como a consumidora brasileira identificava os produtos: o creme rinse virou condicionador e o banho de creme passou a ser a máscara para cabelos. Como beleza e moda andam juntos, ela aproveitou a oportunidade e lançou os eventos Phytoervas Fashion e Phytoervas Awards, o início da história das semanas



de moda no Brasil. Foi o pontapé para colocar o Brasil no calendário mundial do mundo fashion e preparar o terreno para que a São Paulo Fashion Week fosse criada por Paulo Borges, anos depois. Após 12 anos de sucesso, Cristiana vendeu sua marca para a gigante farmacêutica Bristol-Myers Squibb, que passou a fazer parte do portfólio da marca Clairol, na divisão de bens de consumo da empresa. Em 2001, esta divisão foi comprada por outra gigante, agora no mercado de consumo em massa, a Procter & Gamble. Após um ano, a empresa brasileira Nasha comprou-a dos americanos. Não satisfeita, em 2006 a empresária volta a empreender no mundo da beleza, ao lançar outra marca de cuidado capilar, a Éh Cosméticos, primeira linha de orgânicos do país, que posteriormente foi vendida para a Hypermarcas. Após esta longa trajetória de sucesso, com marcas valiosas sendo lançadas e vendidas para grandes corporações, ela decide entrar em um mercado incipiente naquele momento – o ano é 2010 – mas com grandes perspectivas de crescimento: alimentos com funções cosméticas, lançando a marca Beauty'in. O portfólio é composto por produtos como bebidas, balas, barras de cereais e iogurtes. Com a marca, conseguiu despertar o interesse de investidores, como o grupo BTG Pactual e promover a Beauty'in durante as semanas de moda em Londres. Garra, persistência, visão estratégica, resiliência são alguns adjetivos que poderíamos usar para descrever Cristiana Arcangeli.

## O OLHAR PARA O FUTURO

O caminho ainda é longo e desafiador para a inserção das mulheres no mercado de trabalho com igualdade de gênero, mas é promissor porque vemos diversas iniciativas sendo implementadas pelas empresas. As ações da área de Recursos Humanos na definição de metas quantitativas e prazos determinados para serem alcançadas, no sentido de aumentar a presença feminina na liderança das organizações, mostram o quanto há de empenho e interesse para que o cenário de desigualdade seja alterado. Não posso deixar de comentar que as iniciativas destas empresas provam o quanto estão comprometidas em valorizar o talento feminino, visto que podem implicar em custos maiores ao negócio, pois as mulheres se afastam e continuam sendo remuneradas, como também riscos na gestão, principalmente para executivas em cargos chave, que não podem ter sua função delegada para outros pares. Entretanto, a valorização do talento

feminino reflete-se no desempenho corporativo. Os números mostram que as empresas administradas por mulheres apresentam melhor desempenho financeiro e maior valor de mercado em relação à média de empresas de mesmo porte com liderança masculina, outro ponto para que a igualdade de oportunidades seja incentivada nas organizações.

O desafio de equilibrar família com carreira continua como ponto crítico na evolução das mulheres para o topo das organizações. Estas deveriam desenvolver políticas de Recursos Humanos que permitam às mulheres o balanço entre carreira e família, incluindo também os seus companheiros. Se eles puderem também estar mais tempo apoiando-as nos momentos de transição, seja na licença ou no retorno ao trabalho, todos podem sair ganhando. A tecnologia é um grande aliado das mulheres para alcançar este objetivo, visto que o trabalho remoto (home office) e o uso de tecnologias de comunicação podem reduzir a necessidade de deslocamentos de longa distância e de muito tempo afastadas da família.

Além disso, fica claro em todos os exemplos apresentados que a capacitação técnica e acadêmica foi crítica e, em alguns casos, indispensável, para permitir que negócios fossem iniciados ou a possibilidade de movimentação de carreira para o topo da organização. Então, o meu conselho para todas as mulheres que estão lendo este artigo é que não parem de estudar, o conhecimento ainda é o melhor recurso para ajudá-las no desenvolvimento de sua jornada profissional!

## REFERÊNCIAS

EXAME. **Desvantagens de mulheres no mercado de trabalho vão além do salário.** 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/desvantagens-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-vao-alem-do-salario/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

GELLES, Davis. **Indra Nooyi: 'I'm Not Here to Tell You What to Eat'**. The New York Times, 2019. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/08/06/business/indra-nooyi-pepsi.html>>. Acesso em 07 fev. 2020.

HENKEL. **Diversidade e inclusão.** Disponível em: <<https://www.henkel.com.br/empresa/diversidade-e-inclusao>>. Acesso em 12 fev. 2020.

ISTO É. **Brasil fica em 92º. Lugar entre 159 países em ranking de igualdade de gênero.** 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/brasil-fica-em-92o-lugar-entre-159-paises-em-ranking-de-igualdade-de-genero/>>. Acesso em 07 fev. 2020.

MANO, Cristiane; SCHERER, Aline. **As empresas que mais promovem mulheres no Brasil.** Exame, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2/>>.

Acesso em 12 fev. 2020.

MUNDO RH. **Diageo é a principal empresa do mundo em igualdade de gênero.** 2019. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/diageo-e-a-principal-empresa-do-mundo-em-igualdade-de-genero/>>. Acesso em 08 fev. 2020.

PEGN. **Maternidade impulsiona empreendedorismo feminino.** 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Mulheresempreendedoras/noticia/2019/05/maternidade-impulsiona-empendedorismo-feminino.html>>. Acesso em 12 fev. 2020.

VAN TROTSENBURG, Axel. **O momento de garantir a igualdade de gênero é agora.** Época Negócios, 2019. Disponível em: <[https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/03/o-](https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/03/o-momento-de-garantir-igualdade-de-genero-e-agora.html)

[momento-de-garantir-igualdade-de-genero-e-agora.html](https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/03/o-momento-de-garantir-igualdade-de-genero-e-agora.html)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UTFPR. **Mulheres na ciência.** 2019. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/noticias/francisco-beltrao/mulheres-na-ciencia>>. Acesso em 12 fev. 2020.

# Por que fazer **PUBLICIDADE** na **STRONG ESAGS?**

Porque é a melhor faculdade  
de Publicidade do Brasil,  
segundo o ENADE - MEC.



[vestibularesags.com.br](http://vestibularesags.com.br)

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE

 FGV

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO



**STRONG**  
**ESAGS**



# ARTIGO

PUBLICIDADE E  
PROPAGANDA

**Autora:** Profa. Dra. Claudia Monteiro, docente do curso de Publicidade

## A CONSTRUÇÃO DOS TRABALHOS FINAIS EM PUBLICIDADE

### Resumo:

O artigo visa apresentar os dois mais bem avaliados TCC's do Curso de Publicidade e Propaganda realizados por formandos da turma de 2019, que tiveram como Clientes Havaianas e Kidzania. Nesse Curso, o trabalho final consiste primeiramente na prospecção de um Cliente real e posterior elaboração de um Plano de Comunicação capaz de resolver o problema comunicacional de tal Cliente, contribuindo para o alcance de seus objetivos de marketing. A dinâmica exige que os alunos se organizem em grupos (Agências publicitárias), elaborem Briefing, Diagnóstico, Planejamento de Comunicação e mídia, desenvolvam peças publicitárias e Calendário Promocional. Ao término, o passo a passo dessa campanha resulta em um book criativo e a solução publicitária é apresentada e defendida junto a uma banca composta por professores do Curso.

O primeiro TCC de 2019 do Curso de Publicidade e Propaganda a ser apresentado é o da Agência Dínamo. A Agência foi responsável pela prospecção do Cliente Havaianas, um braço do grupo Alpargatas com grande expressão no mercado calçadista. O Plano de Comunicação desenvolvido para o Cliente teve como estratégia uma campanha publicitária para sustentação do posicionamento marca, com o desafio de conferir uma abordagem diferenciada das muitas já utilizadas pelo Cliente em questão.

A Havaianas está há mais de 50 anos no mercado de calçados e é marca líder, com alto conhecimento pelo consumidor. Como diferenciais em relação à concorrência estão o fato de ter se tornado sinônimo de categoria e a relação de custo x benefício de seus produtos: sandálias de borracha e têxtil, distribuídas nacional e internacionalmente.

O perfil do consumidor de Havaianas é heterogêneo e amplo, em primeiro lugar porque seus produtos atendem a uma necessidade básica: proteção. Em segundo lugar, porque a marca se preocupa em atender cada um dos públicos que abarca, oferecendo um vasto portfólio com possibilidades diversas de preço, cor, modelo e numeração.

## A AGÊNCIA DÍNAMO

Trata-se da Agência mais premiada ao longo do Curso de Publicidade e Propaganda, até o momento. Destacou-se em primeiro lugar nos anos de 2016, 2017 e 2018, somando seis vitórias no TIPU (Trabalho Interdisciplinar de Publicidade)<sup>1</sup>, além de conquistar o primeiro lugar entre os TCC's defendidos em 2019.

O nome “Dinamo” foi escolhido em razão de denotar impulso e muita energia, características típicas da Agência sempre que se impulsiona na transformação de desafios em grandes resultados.

Para a preparação da Campanha Publicitária em questão, o trabalho começou com Leon Rorato, do Atendimento, que fez a ponte entre o Cliente Havaianas e a Agência Dinamo coletando as informações essenciais (briefing). Para organizar essas informações ele contou com a ajuda da Bianca Ventura, a *Planner*, responsável por nortear as demais áreas e realizar a análise das pesquisas. O controle das demandas, fluxos e tempo de execução foi assumido pela Melissa Lins, do Tráfego. Na hora de transformar as ideias em peças de campanha, a Agência contou com as mentes criativas do “trio dinâmico”: Talita Nantes, Vitor Hugo e Wendel Santos, responsáveis respectivamente pela Criação, Redação e Audiovisual. O orçamento, por sua vez, ficou a cargo do Rômulo de Abreu, o Gerente de Mídia. Coube a ele decidir a melhor forma para usar a verba e tornar a campanha rentável.



Legenda: Carômetro da Agência Dinamo



Legenda: A Dinamo

### O Problema

Uma pesquisa descritiva quantitativa realizada pela Agência Dinamo mostrou que os consumidores percebem os produtos da Havaianas como caros. Essa imagem tem levado parte do público a optar por outras marcas sem ao menos comprovar tal impressão, o que corrobora com resultados da pesquisa que evidenciam certo desconhecimento a respeito da superioridade da Havaianas no quesito qualidade, quando comparada à concorrência.

Além disso, o estudo quantitativo revelou persistir entre o público a reprovação do uso das sandálias em lugares diferentes do ambiente doméstico, ignorando todo esforço da marca para a associação de sua imagem a item de moda.

### A Campanha como Solução

A campanha desenvolvida pela Agência Dinamo teve como objetivos manter o elevado nível de lembrança da marca Havaianas e reforçar as possibilidades do uso do produto em diferentes ambientes, destacando suas qualidades e fortalecendo a preferência dos brasileiros pela marca.

Veja a seguir algumas peças criadas pela Agência Dinamo para a Campanha Principal da Havaianas:



**Pode havaianas no shopping?**

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

Claro! que pode

**Pode havaianas em todo lugar?**

Claro! que pode

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

**Pode havaianas na faculdade?**

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

Claro! que pode

**Pode havaianas no cinema?**

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

Claro! que pode

**Pode havaianas no restaurante?**

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

Claro! que pode

**Pode havaianas no teatro?**

Todo mundo usa, em todo lugar.

havaianas®

Claro! que pode

As peças apresentam a figura de um sábio que é questionado a respeito da possibilidade de uso das sandálias Havaianas em lugares como shopping centers, faculdades, cinemas, restaurantes, teatros e, enfim, em qualquer lugar. Dotado da capacidade de sempre dar as respostas certas, ele responde: “Claro que pode!”.

Ao conhecido slogan “Todo mundo usa” foi acrescido o trecho “Em todo lugar”, uma vez que a legitimação da diversidade de locais de uso da marca Havaianas é a proposta fundamental da Campanha. Paralelamente, diferentes modelos de sandálias são exibidos nas peças, em conformidade com os lugares propostos para uso.

Também foi produzido pela Agência um filme publicitário, peça apoio da Campanha, no qual jovens angustiados por uma dúvida que os assola vão ao encontro de um sábio que medita em uma montanha. Diante do sábio, conhecedor de toda a verdade, um deles questiona o uso das sandálias Havaianas em um dos lugares propostos nas peças impressas e, da mesma forma, recebem do guru o pronto esclarecimento: “É claro que pode!”. A cena reduz a relevância da dúvida, uma vez que a resposta não exige nenhuma reflexão antes de ser dada, tamanha sua obviedade. É nesse ponto que se situa a moral da história: não é preciso ser sábio para saber disso.

Veja agora as peças elaboradas para as Campanhas Promocionais:





Campanhas Promocionais são caracterizadas por apresentarem um período predeterminado para realização. São campanhas dinâmicas, interativas e propõem algum desafio/ solicitação ao consumidor, oferecendo ao mesmo uma determinada recompensa. (LUPETTI, 2009).

O *modus operandi* das Campanhas Promocionais elaboradas pela Agência Dínamo, bem como as recompensas oferecidas, a saber, adesivos, pingentes, participação no Lollapalooza, brindes exclusivos, árvore a ser plantada, *bottom* e viagem ao Havaí, ficaram restritos à Lei nº 5.768, de 20 de dezembro de 1971, que regulamenta campanhas dessa natureza.

A Agência Dínamo também criou peças de oportunidade para o Cliente Havaianas. Os anúncios de oportunidade podem ser entendidos como “peças

criadas para aproveitar momentos específicos do dia a dia das empresas. Em geral, estão desvinculadas das campanhas em andamento e não são planejadas, pois se baseiam em fatos cotidianos, que estão na boca do povo” (FIGUEIREDO, 2014, p. 86).

Tais peças envolvem um rápido planejamento e, da mesma forma, rápida veiculação, ou seja, precisam respeitar o *timing* perfeito entre fato e veiculação, especulado como inferior a 24h. (Ibidem). As peças de oportunidade elaboradas pela Agência Dínamo, por sua vez, enquadram-se na categoria previsíveis, pois embora tenham sido elaboradas concomitantemente às demais peças da Campanha, precisariam ser guardadas até as respectivas datas comemorativas ao longo do ano:





A Agência Dínamo teve grande êxito na elaboração e apresentação do TCC, deixando integrantes e professores orgulhosos com os resultados alcançados. Não à toa, sob pena de repetição, coube a essa Agência o primeiro lugar entre os trabalhos de 2019.

O segundo TCC que merece abordagem por aqui foi elaborado pela Agência ZBrazil junto à KidZania, uma marca global de parques temáticos de entretenimento educacional voltado a crianças de 3 a 14 anos, das classes A e B, sendo o público-alvo selecionado para a Campanha, crianças na faixa etária de 5 a 10 anos, em razão de configurarem a maior parcela do público frequentador da KidZania. Ao todo são 27 parques distribuídos pelo mundo, sendo a unidade brasileira localizada em São Paulo.

O principal diferencial do parque com relação à concorrência é justamente a proposta de edutenimento, uma vez que oferece simultaneamente atividades de educação e entretenimento, com infraestrutura totalmente personalizada para receber também os acompanhantes, além de contar com estabelecimentos de marcas renomadas e suporte pedagógico com foco no desenvolvimento infantil.

## A AGÊNCIA ZBRAZIL

O nome ZBrazil é inspirado no conceito de Geração Z, uma vez que os alunos integrantes desse grupo são considerados parte de tal geração: nativos digitais, veneratedores de mudanças e cultivadores de tendências.

A Agência ZBrazil contou em sua composição com Lucas Machado, responsável pela prospecção do Cliente Kidzania e manutenção do elo Agência – Cliente ao longo de todo processo. Fabiana Boratto preparou o Planejamento da Campanha, a Direção de Arte e a Redação Publicitária foram atribuições dos criativos Igor Furlan e Katharine Zia respectivamente, o Planejamento de Mídia foi elaborado por Ana Paula Gomes e a Produção ficou aos cuidados de Ruan Pablo. Com essa estrutura, a ZBrazil buscou solucionar o problema de comunicação do Cliente através de estratégias inusitadas e funcionais.



Legenda: Carômetro da Agência



Legenda: ZB Brasil

## O Problema

A Agência ZBrazil levantou dados secundários a respeito do mercado de parques de diversões e constatou crescimento constante nos últimos anos. O Cliente Kidzania acompanhou esse crescimento, o que numa análise superficial poderia ser considerado satisfatório, não fosse o cruzamento dessa informação com o baixo *share of mind* da marca constatado em uma pesquisa descritiva quantitativa aplicada junto ao público-alvo e ao público decisor de compra (responsáveis pelas crianças).

Diante desse cenário, a ZBrazil desenvolveu um plano estratégico direcionado ao público infantil, cuja principal finalidade é aproximar a marca de seu target, com suporte de propostas inovadoras capazes de transmitir a temática do serviço oferecido.

## A Campanha como Solução

A Campanha Publicitária elaborada pela Agência ZBrazil tem como promessa comunicar que o serviço de entretenimento educacional oferecido pelo parque possui singularidade. A praça principal escolhida para veiculação foi o Estado de São Paulo, considerando a localidade do parque e a alta concentração do *target*. Outras regiões foram penetradas como suporte de veiculação.

Como estratégia foi escolhida a emocional, com tom experiencial. A Campanha procurou demonstrar para crianças, a partir da mistura de sentimentos como alegria, diversão e aprendizado, o que é estar na KidZania. No que diz respeito aos decisores de compra, foi mantida a estratégia emotiva, recorrendo às lembranças da infância do adulto para mostrar que as crianças podem vivenciá-las atualmente no parque.

## REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, CELSO. **Redação Publicitária**: sedução pela palavra. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade**: a verdadeira alma do negócio. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2009.



## HOMENAGEM

No dia 09 de setembro, em homenagem ao Dia do administrador os palestrantes Martin Wolf, da Mercedes Benz; Guilherme Henrique Cardoso de Souza, da ATEC e Cynthia Santos Cozzupoli, da General Electric falaram sobre suas carreiras e trajetórias no evento da STRONG ESAGS de Santo André. Foi um momento de muita troca de experiências e aprendizado.



## JOGOS

No dia 26 de setembro houve a Final de Jogos de Negócios na STRONG ESAGS de Santo André, que contou com a participação dos três finalistas: ETEC MCM; Colégio Al schadday e Colégio Fenix. A ETEC garantiu o primeiro lugar na disputa.



## PALESTRA

Em 08 de março de 2019 o curso de Direito realizou um evento muito significativo em homenagem ao Dia da Mulher, o qual contou com a palestra Violência contra a mulher, ministrada pela palestrante Bárbara Lisboa Travassos, Delegada de Polícia desde 2007, atualmente Delegada Assistente da Delegacia de Polícia de Repressão aos Crimes Raciais e Delitos de Intolerância - DHPP, graduada pela PUC/SP, Especialista em Segurança Pública e Direitos Humanos pela Academia de Polícia e Mestre em Direitos Humanos PUC/SP/2016.



# APRESENTAÇÃO

Em 30 de setembro os Conselhos de Administração (CRA) e Economia (CORECON) visitaram a faculdade para apresentar seu trabalho aos alunos e convidá-los a participar, com estes, nas suas áreas de atuação. O CRA foi representado por Marcus Vinicius da Silva e o CORECON José Carlos Garé.



## GRUPO DE ESTUDOS

Em 10/06/2019 a STRONG ESAGS esteve presente na abertura do Grupo de Estudos: Direito Empresarial, Economia e Empreendedorismo; em palestra ministrada pelo Professor Fernando Schwarz Gaggini, organizado pela Comissão de Direito Empresarial da OAB de Santo André. O grupo é voltado à advogados e foi aberto para os alunos da graduação em Direito da STRONG ESAGS.

Os participantes, da esquerda para direita: Dr. Ednilson Henrique Siqueira, advogado, presidente da Comissão de Direito Empresarial da OAB de Santo André, Dra. Andréa Tartuce, advogada, presidente da



Subseção de Santo André da Ordem dos Advogados do Brasil. Advogado e Professor Mestre Fernando S. Gaggini, Prof. coordenador do grupo de estudos de Direito Empresarial e Solange C. Silva, Profª. Dra. Coordenadora do Curso de Direito da STRONG ESAGS.



## AOM

Em Agosto de 2019 o professor Eduardo Vilas Boas, professor dos cursos de graduação da STRONG ESAGS esteve no Academy of Management Annual Meeting para apresentar um artigo de sua autoria. Este constitui o evento acadêmico mais importante do mundo na área de Administração de Empresas e conta com a presença dos maiores professores e especialistas de gestão. O trabalho do professor trata da relação entre as competências desenvolvidas nas escolas de negócios e as competências desejadas pelos responsáveis por processos de trainees em grandes empresas.

## SEMANA JURÍDICA



De 08 a 10 de outubro a STRONG ESAGS teve sua primeira semana Jurídica, coordenada pela professora Dra Solange Cristina da Silva, que tratou da Era das Reformas, e contou com as palestras: **Reforma tributária e o impacto do sistema tributário**



**brasileiro**, com o professor Caio Bartine; **Reforma da Previdência: Os impactos nos benefícios no regime geral de previdência social**, com o professor Sérgio Geromes e **Os impactos econômicos das Reformas**, com o professor Valter Palmieri Jr.

## SEMANA DE CIÊNCIAS



A STRONG ESAGS participou da Semana de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santo André, promovida pela Prefeitura do município. Além da abertura, a instituição recebeu convidados, no dia 22/10/2019, para uma sequência de palestras, ministradas por professores, com o tema Empreendedorismo e Negócios, bem como facultade participou, sob a orientação do professor Valmir Conde da exposição realizada com instituições de ensino no saguão do teatro municipal de Santo André. Os visitantes tiveram a oportunidade de conhecer e participar dos Jogos de Negócios.

## DEBATE

O curso de Direito da STRONG ESAGS, no dia 12/03/2020, às 9h, coordenado pela Dra. Solange Cristina da Silva organizou um evento para debater sobre a luta por igualdade de gênero, no qual foi tratado sobre participação feminina na política e o papel das mulheres no mercado de trabalho, com foco na advocacia.



Dra. Solange C. Silva – Coordenadora do Curso de Direito



O evento contou com a presença de Marilza Nagasawa, advogada coordenadora Regional da Mulher Advogada da Região ABCD, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra e presidente da subseção da OAB Diadema nas gestões 2013/2015 e 2016/2018.



Dra. Marilza Nagasawa

Fonte: [https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=4a82oZpi\\_Pw](https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=4a82oZpi_Pw)

Para discutir a presença das mulheres no campo político, a STRONG ESAGS recebeu a Secretária Geral da Comissão de Direito Eleitoral da OAB/SP, Máira Calidone Recchia Bayod, graduada em Direito pela PUC-Campinas e integrante da Rede Feminista de Juristas e da Associação Brasileira de Mulheres de Carreira Jurídica.



Dra. Máira Calidone Recchia Bayod

A vice-presidente da Comissão Especial de Direito Imobiliário da OAB/SP, Anna Lyvia Ribeiro, também esteve presente para ministrar a palestra Mulheres no mercado de trabalho – um olhar para a advocacia. Anna Lyvia é graduada pela PUC/SP, especialista em Direito Notarial e Registral pela Escola Paulista de Direito e Mestre em Direito Político e Econômico Pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.



Dra. Anna Lyvia Ribeiro

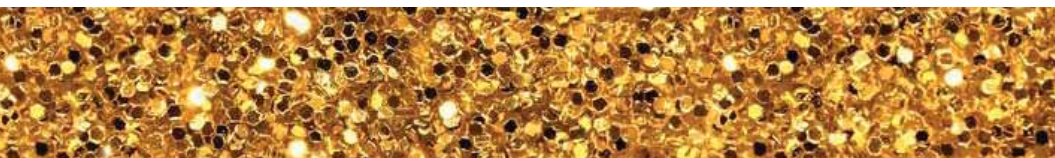
O evento contou também com a presença da Primeira Dama de Santo André. A professora e advogada, Dra. Ana Carolina Barreto Serra que falou acerca da importância da mulher no contexto social e político e seu trabalho para o desenvolvimento do município.



Dra. Ana Carolina Barreto Serra



# 15 ANOS DA REVISTA ESTUDOS E NEGÓCIOS



**Autora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Danielle Guglieri Lima, Editora da Revista Estudos e Negócios

Nem parece que o tempo passou tão rápido. Em um passe de mágica já chegamos em 2020 e a Revista Estudos e Negócios idealizada em 2006, sob direção da professora Regina Célia A. J. Socolowski e com a edição do editor e professor Francisco Carlos Camargo, hoje completa quinze anos e está no seu número vigésimo oitavo.

Muitos alunos chegaram, se formaram e deixaram suas marcas nas nossas revistas, sejam em TAIPAS, os primeiros trabalhos integradores que fazíamos, seja em TCC's. Muitos professores também contribuíram ao longo de todos esses anos, seja com ideias, artigos científicos ou Opinião.

Esta trajetória começou com a idealização do professor Francisco Carlos Camargo, professor de Filosofia, na época do nosso único curso, o de Administração de Empresas. Ele e um grupo de professores, alunos e funcionários, especialmente o Prof. Alexandre Almeida, nosso bibliotecário da época, começaram a pensar e realizaram o primeiro exemplar da Revista Estudos e Negócios e, a partir daí todo o semestre contava com

um número novo. Em nosso site você pode encontrar os números antigos na íntegra.

O professor Francisco ficou à frente da Revista Estudos e Negócios até o número nove (9), quando os ventos mudaram e quem passou a ser a nova Editora, ainda na direção da professora Regina, foi a professora Natacha Bertoia, a qual fez este trabalho maravilhoso do número dez (10) ao dezenove (19). A professora Natacha em entrevista exclusiva à Revista Estudos e Negócios declarou:

Tenho muito orgulho de ter sido a responsável pelo Editorial da Revista Estudos e Negócios no período de 2010 a 2015. Foram cinco anos de profunda realização e aprendizado. Uma revista sempre repleta de excelentes artigos de professores, planos de negócios e trabalhos de consultoria desenvolvidos pelos alunos, bem como resultados das suas pesquisas de iniciação científica. Sempre buscando o enriquecimento de temas e artigos a cada edi-



ção, a Revista Estudos e Negócios representa o resultado do compromisso sério da ESAGS pela educação e preparo profissional dos seus alunos.



Professora Natacha Bertoia  
**Fonte:** Arquivo pessoal da autora.

No ano de 2016, mais uma mudança ocorreu e, no número 20, a professora Ana Yara Paulino assumiu como editora, e o diretor também havia mudado, agora quem estava à frente da instituição era o economista e professor Eduardo Henrique Becker Degl'lesposti.

A escola de negócios cresceu, já havia adicionado no catálogo o curso de Ciências Econômicas, e neste momento assumira mais dois cursos, a saber: Publicidade e Propaganda e Ciências Contábeis, momento em que a professora e Editora Ana Yara Paulino, de maneira muito acertada, passou a incluir nas publicações, materiais mais diversificados, contemplando todas as áreas do conhecimento.

Nesse íterim, em entrevista exclusiva para nossa revista a professora Ana Yara explicou como foi o processo editorial no momento em que fora a responsável:

Foi um grande desafio aceitar o convite e assumir a editoria da Revista Estudos e Negócios da Strong/Esags no biênio 2016-2017. Embora tivesse experiência na edição de livros e CDs acadêmicos ou materiais didáticos para público amplo, naquele momento estava frente a uma exigência que pressupunha diferentes públicos para colaboração e leitura através do mesmo veículo de comunicação: estudantes de graduação, professores e especialistas, mais a sociedade em geral. Privi-

legiamos a publicação da produção da "prata da casa", ou seja, dos alunos e professores da STRONG ESAGS ABC e Santos, primeiro dos cursos de Administração e Economia, ao final daqueles anos com quatro carreiras, acrescentando Ciências Contábeis e Publicidade e Propaganda. Para isso abrimos a comissão editorial para todos os coordenadores de curso, reestruturamos os tópicos constantes (TC, Monografia, IC, CIM, CEN), demos o devido crédito ao apoio editorial, melhoramos a diagramação e o contraste das cores para tornar a leitura mais interessante e agradável. Foi um prazer dar continuidade ao trabalho dos professores Francisco e Natacha e ser substituída pela professora Danielle nessa missão que agora chega aos seus 15 anos. Parabéns a todos que colaboraram para manter a Revista STRONG ESAGS presente com seu compromisso de visibilidade ao que produzimos institucionalmente, na sua multivocalidade e pluridisciplinariedade.



Professora Ana Yara Paulino  
**Fonte:** Arquivo pessoal da autora.

Em um momento seguido a este, e com um novo curso sendo oferecido, agora o curso de Direito, eu, a nova editora, professora Danielle Guglieri Lima, que cheguei na instituição no ano da primeira publicação (2006) assumi o trabalho em 2018, no número vigésimo quarto (24) da revista e, desde então vamos publicando cada vez mais conteúdo de alunos e de professores da casa. Mantemos um grupo de conselheiros muito diferenciado e fazemos questão, enquanto conselho, de que todos os cursos e projetos sejam contemplados em cada um dos números.

Na minha proposta editorial, a maioria das colunas foram mantidas, como a do professor Pedro Mello, tão tradicional; bem como outras foram criadas, como a “Opinião”, neste número assinada pela professora Lucy Lira e a coluna “Filosofando”, assinada pelo Professor Getúlio Pereira Júnior.

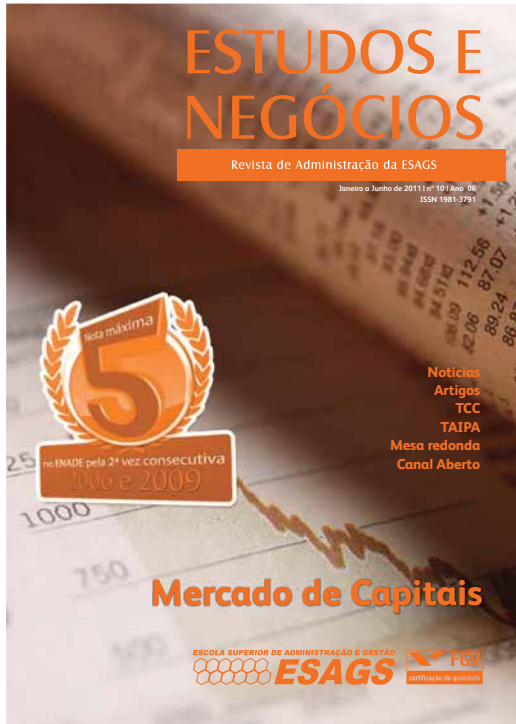
É com muita satisfação que recebi este convite em 2018 e aceitei o desafio de continuar a fazer a revista prosperar, mas não conseguiria fazer isto sozinha. Não posso esquecer do apoio sempre recebido

do antigo bibliotecário, Lauber Machado e a minha atual fiel escudeira Mônica Monteiro que me ajuda com as decisões mais difíceis. Agradeço também, ao Studio Vibrare, representado pela Tatiana Campagnini e à Editora Geográfica, que sempre foram nossos parceiros e asseguraram que a revista mantivesse a grandiosidade.

Fico muito feliz em participar de todo esse processo.



1º número – Editor Francisco Camargo



10º número – Editora Natacha Bertoia



20º número – Editora Ana Yara Paulino



24º número – Editora Danielle Guglieri Lima



# FILOSOFANDO

**Autor:** Prof. Getúlio Pereira Junior

## O MARTÍRIO DE HIPÁTIA

Um grupo de homens conduz uma mulher pelas ruas da cidade de Alexandria. Na verdade, não se trata de um grupo de homens qualquer, mas de um grupo de parabolanos (ou parabolani). Os parabolanos foram um grupo de cristãos que costumavam cuidar de pobres e doentes e que, aos poucos, alcançaram certa influência religiosa na antiguidade. A mulher conduzida por eles é Hipátia de Alexandria. Levada como prisioneira, triste, ainda assim ela segue resoluta ao destino que a espera e que ela certamente antevê: levada até o templo cristão, lá será executada por cristãos enfurecidos, acusada de paganismo e bruxaria. Não há fuga possível. Os parabolanos a querem esfolar viva, mas são dissuadidos por Davo – ex-escravo de Hipátia convertido ao cristianismo e agora também membro do grupo – a optarem pelo apedrejamento. Davo, que sempre amou Hipátia, na intenção de diminuir o sofrimento que ela teria, a sufoca enquanto o grupo se retira para buscar pedras para o apedrejamento, fazendo com que ela então fique desatendida. O grupo retorna e Hipátia é então executada.

A cena descrita acima é baseada em uma obra de ficção: o filme *Ágora*, uma produção espanhola de

2009 dirigida por Alejandro Amenabar, que teve como atriz principal Rachel Weisz no papel de Hipátia. Mas Hipátia não é uma personagem fictícia. Ela realmente existiu, viveu em Alexandria e sua morte foi tão trágica quanto a retratada no filme.

Nascida entre 370-375 (a data mais aceita é 375) Hipátia viveu durante uma época marcada pelo posicionamento e enfrentamento do paganismo em relação à invasão da religião cristã, podendo-se afirmar que sua vida e história representam de alguma forma o conflito entre a ciência, a filosofia e a matemática pagãs de origem grega e o império religioso e político cristão em ascensão. Alguns dos principais nomes desta época são Plotino e Porfírio: o neoplatonismo científico florescia quando Hipátia nasceu e havia assumido com Plotino características de uma teodiceia e de um mistério religioso. Porfírio foi influenciado pela metafísica de Plotino, discutindo temas como o conhecimento sobre o Uno, a natureza da inteligência e da alma, a possibilidade do mal e da providência etc.

Não há informações precisas sobre a educação de Hipátia em sua juventude. É provável e mais aceito pela maioria dos estudiosos que foi educada por seu pai, Teão de Alexandria, que era o mais ilustre e famo-



so professor de matemática e astronomia no Museu de Alexandria, famosa instituição de ensino da antiguidade, fundada por Ptolomeu I, relacionada com a famosa Biblioteca de Alexandria.

O pai de Hipátia, Teão, não era propriamente um filósofo, assim, é provável que ela tenha recebido alguma influência em sua educação dos filósofos neoplatônicos que ensinavam em Alexandria. Alguns comentaristas indicam que ela estudou filosofia em Atenas. O mais provável, porém, é que tenha estudado matemática no Museu, em Alexandria, e tenha estudado e sido influenciada por diversos filósofos na Biblioteca.

Dos relatos que parecem afirmar que Hipátia tenha estado em Atenas, alguns parecem se basear na afirmação de que ela era visitada por líderes atenienses da época. Se ela realmente teve uma temporada de estudo (ou de ensino) em Atenas, o fato de receber visitas ilustres somente fortalece a ideia de que ela já era considerada uma visitante ilustre, digna de ser consultada pelos líderes da cidade. Se assim o foi, é provável também que quando lá esteve já não era mais na condição de estudante...

O certo é que Hipátia era visitada e ouvida pelos líderes de Alexandria. É provável que por volta do ano 400, quando ela teria então algo em torno de 25 ou 30 anos de idade, tenha assumido a direção da escola neoplatônica de Plotino em Alexandria; é provável que tenha assumido tal posição com o apoio e o suporte de grupos políticos de Alexandria e que, inclusive fosse paga para isto: algo sem precedente em nenhuma das escolas filosóficas. Ainda mais que mulheres não eram eleitas para ocupar cargos públicos remunerados; mais incomum ainda pelo fato de que o governo de Alexandria à época era cristão, e Hipátia fosse uma pagã.

De qualquer modo, é provável que Hipátia recebesse seu salário de um fundo do Museu, embora não haja registro algum que confirme que ela tenha sido um membro efetivo. É dos alunos mais famosos de Hipátia que temos muitas das informações sobre sua vida e, principalmente, seus anos de ensino. Teão, pai de Hipátia, era (como já afirmamos) o mais notável professor de matemática do Museu e, conforme alguns, Hipátia havia ultrapassado em excelência seu próprio pai no ensino de matemática. É por Sinésio de Cirene que sabemos que Hipátia era profunda conhecedora de Platão, Aristóteles e dos demais filósofos neoplatônicos da época, demonstrando amplo conhecimento sobre astronomia, mecânica e matemática. A síntese feita por Sinésio entre o pensamento pagão e o cristianismo (sob a influência do ensinamento de Hipátia) é que fez com que ele acabasse por se tornar bispo

da igreja cristã. Ainda de acordo com Sinésio, Hipátia era, naquele tempo, quem mais domínio tinha em relação ao conhecimento sobre a filosofia de Platão e Aristóteles, atraindo por isto, para Alexandria, diversos estudantes ilustres que para lá iam aprender com ela. Na época em que Sinésio veio para Alexandria para aprender com Hipátia – por volta de 393 – Hipátia teria por volta de 23 anos de idade (a se confiar nas fontes e nos historiadores da época). Neste mesmo período, o imperador Teodósio havia proibido as diversas práticas dos cultos pagãos no Egito, sendo que já havia registros de diversos tumultos e conflitos entre pagãos e cristãos em Alexandria nesta época. Muito da obra de Sinésio irá refletir este momento histórico do encontro entre o pensamento pagão e cristão, resultando em uma análise muitas vezes híbrida da realidade.

Há relatos de que Hipátia tenha produzido um comentário sobre a Aritmética, de Diofanto; um comentário sobre a *Syntaxis Mathematica* de Ptolomeu (*Almagesto*) e também um comentário sobre as “Seções Cônicas” de Apolônio de Perga. Aos incêndios da Biblioteca de Alexandria se atribuiu a crença de que todas as suas obras estivessem perdidas; porém, o comentário sobre a Aritmética de Diofanto sobreviveu (ao menos em partes), além também do seu comentário sobre o Livro III da *Syntaxis Mathematica* de Ptolomeu. Hipátia certamente dominava e ensinava os grandes pensadores pagãos como Platão, Aristóteles, Xenofonte, Pitágoras, os Cínicos, os Estóicos, etc.; tendo dominado e ensinado sobre todos os grandes temas que interessavam ao seu tempo: matemática, metafísica, cosmologia, epistemologia, ética, política...

Muito também do que se escreveu sobre Hipátia centrou-se em discussões muitas vezes veladas sobre sua vida sexual e seu estado civil; variados historiadores fizeram referências a sua castidade e modéstia, sendo que alguns a elogiavam, outros a desacreditavam.

Há a famosa narrativa que diz que, sendo ela continuamente cortejada ou assediada por um estudante, (ela, que só se preocupava em discutir filosofia) arremessa no estudante um lenço com sangue menstrual (o equivalente do século cinco a um absorvente íntimo feminino) advertindo o estudante de que o que ele tinha em mente eram as alegrias do sexo e não as alegrias da filosofia, dizendo: “isto é o que você ama, jovem tolo! E não algo que seja bonito!” (no filme *Ágora* esta cena é reproduzida, mas o aluno em questão é o jovem Orestes, que viria a ser prefeito de Alexandria no filme, assim como na vida real).

Sabemos que Orestes, prefeito de Alexandria, constantemente consultava Hipátia sobre questões políticas



ou mesmo filosóficas. Mas Orestes vivia também em uma disputa com Cirilo de Alexandria, que havia assumido o patriarcado cristão da cidade. Há relatos que relacionam as intrigas entre os dois como fator preponderante de incentivo por parte de Cirilo para que grupos cristãos atacassem Hipátia. Outras fontes parecem indicar que o assassinato de Hipátia na verdade tenha relação com um processo de conversão que não funcionou. Há também a indicação de que o assassinato de Hipátia possa ter resultado do conflito entre um grupo de cristãos favoráveis a Orestes e um outro grupo, ligado a Cirilo. De qualquer modo, o que se sabe é que muito provavelmente inspirados e incentivados por Cirilo, um grupo de religiosos cristãos terminou por tomar Hipátia como prisioneira e, conforme a descrição dada pelo historiador antigo Sócrates Escolástico, ela foi então levada para a igreja chamada *Caesarium* e lá foi esfolada viva: com conchas afiadas eles retiram sua pele até que ela morresse; então, esquartejaram seu corpo, queimando-o depois até restar apenas cinzas.

Talvez você esteja se perguntando: mas afinal, por que é relevante estudar a história de uma pensadora como Hipátia? Por que nos determos em sua obra e vida? Pelo mesmo motivo que estudamos Temístoclea, Aesara de Lucânia, Aspásia de Mileto, Diótima de Manteneia, Macrina, Hildegarda de Bingen, Helóisa, Catarina de Siena, etc.; e a lista pode seguir sendo ampliada... Não é improvável que você nunca tenha ouvido falar de nenhuma delas.

A editora Mary Ellen Waithe, autora da obra *'A History of Women Philosophers'* (nossa principal fonte de pesquisa), nos informa na introdução de seu texto que foi movida a realizar sua pesquisa a partir da percepção de que mais de cem filósofas e pensadoras eram simplesmente omitidas das principais obras e enciclopédias de filosofia. Segundo ela, nas mais prestigiadas obras de história da filosofia, nos principais comentaristas, quando as mulheres eram mencionadas, o eram de passagem ou em alguma nota de rodapé.

Tenho o hábito de pedir um exercício aos meus alunos e alunas: que procurem verificar quantas pensadoras de sua área de atuação estudamos no decorrer do semestre? Quantas filósofas, economistas, administradoras aparecem ou são citadas nas obras que estudamos? Por certo, sabemos todos a que conclusão chegam no exercício proposto...

Estudar a contribuição das mulheres para o desenvolvimento da ciência é essencial em um país no qual muitos jovens afirmam ainda que há certos trabalhos que somente podem ser exercidos por homens; ou

então afirmam que as mulheres são mais aptas para o trabalho doméstico do que os homens. Vale destacar também que mulheres receberam apenas 3% dos prêmios Nobel. Sim: há algo de errado nisso.

No dia 11 de fevereiro de cada ano, em data instituída pela Organização das Nações Unidas por meio de resolução aprovada em 2015, é celebrado o Dia Internacional de Mulheres e Meninas na Ciência, numa tentativa de fortalecer e estimular a participação das mulheres no campo científico, pois conforme dados da própria Unesco, a participação feminina na pesquisa no mundo corresponde a apenas 28%. Assim, cada vez mais se torna necessário restabelecer e recuperar as contribuições das mulheres para o desenvolvimento do pensamento e da ciência ocidental.

## PARA SABER MAIS

WAITHE, Mary Ellen. **A History of Women Philosophers**. Volume 1 – Ancient Women Philosophers. 600 B.C. - 500 A.D. Edited by University of Minnesota. 1987. Martinus Nijhoff Publishers.

**Ágora**. Direção: Alejandro Amenabar. Espanha. 2009. 126 minutos. Você pode acessar o site oficial do filme em: <<http://www.agoralapelicula.com/>>. Acesso em 17/02/20.

“Nas escolas de SP, quase metade acreditam que há “trabalhos só de homens”. El País. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/03/17/politica/1521246270\\_868489.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/03/17/politica/1521246270_868489.html)>. Acesso em 17/02/20.

**“Elas nas Ciências: Um Estudo para a Equidade de Gênero no Ensino Médio”**. Disponível em: <<https://www.fcc.org.br/fcc/fcc-pesquisa/elas-nas-ciencias-um-estudo-para-a-equidade-de-genero-no-ensino-medio>>. Acesso em 17/02/20.

<<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/natural-sciences/science-technology-and-innovation/women-and-girls-in-science/>>. Acesso em 17/02/20.

CANFORA. Luciano. **A biblioteca desaparecida**: histórias da biblioteca de Alexandria. Tradução de Federico Carotti. Companhia das Letras. 1989.

**“The Philosopher’s Zone”** com David Rutledge. Disponível em: <<https://www.abc.net.au/radionational/programs/philosopherszone/hypatia-of-alexandria---a-philosophical-martyr/3142424#transcript>>. Acesso em 17/02/20.

# NORMAS

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS

> **Publicação de artigos sobre administração, economia, contabilidade, publicidade e propaganda e áreas afins.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes especificações:**

### Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

### Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

### Fonte:

> Times New Roman ou Arial, tamanho 12.

### Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado;

reco especial da primeira linha: 1,25.

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Nome completo do(s) autor(es);

> Nome completo do(s) orientador(es), se houver;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Até cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

### Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Outras normas para consulta: ABNT (NBR 6028, NBR 10520), IBGE (Normas de Apresentação Tabular) e o Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos em: <http://www.esags.edu.br/biblioteca>

### Alguns exemplos:

#### Livro

#### Até 3 autores:

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe.

**Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

#### Mais de 3 autores indica-se o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.:

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de administração financeira.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

#### Capítulo de livro:

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. **História da filosofia contemporânea:** do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista:

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S. Estrutura social e criação de empresas. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 50, n.4, p. 432-446, out./nov./dez. 2015. Disponível em: < [http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1667](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

#### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itau.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

#### CALEIRO, J. P. **EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo.** Exame, 20 maio 2016. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

#### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos.** 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

#### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

#### Envio via e-mail para:

Endereço: [estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG ESAGS.

## **Cursos:**

- **Administração**
- **Economia**
- **Ciências Contábeis**
- **Publicidade e Propaganda**
- **Direito**

### **Unidade ABC**

Av. Industrial, 1455  
Bairro Jardim - Santo André/SP  
[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159  
Paquetá - Santos/SP  
[13] 2127.0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

