

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Janeiro a Junho de 2021 | n° 30 | Ano 16  
ISSN 1981-3791

**A morada das  
crises atuais  
é uma outra crise**

TC  
ARTIGO  
CEN  
TAICON  
CAPA  
ENSAIO  
PAPO DE ADMINISTRADOR  
E MUITO MAIS...



**Strong**  
Business School



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios - 2021 - n° 30**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da Strong Business School**

Ano 16 - n° 30 - Janeiro a Junho

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Janeiro a Junho de 2021

## **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 Patricia Monteiro

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Studio Vibrare

## **Estudos e Negócios**

## **Revista da Strong Business School**

## **Santo André**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim

09080-500 - Santo André - SP

Tel.: 55 11 4433.6161

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 Business School, 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>CAPA</b>	87
<b>A STRONG agora é Strong Business School!</b>	06	<b>A Morada das Crises Atuais é uma Outra Crise.</b>	
> Sergio Tadeu Ribeiro		> Caroline Gonçalves de Felipe, Gustavo Bruno Fontonlan e Prof. Dr. Valter Palmieri Junior, Docente da Strong Business School.	
<b>TC - ADM - ABC Kuti Box</b>	07	<b>MONO</b>	98
> Alessandra Vespero Euzebio, Ana Paula Dias Romeu, Izabelle Godoy Bedim, Matheus do Amaral Cortez, Michele Myumi Pereira Yamasaki		<b>O Efeito da Educação na Renda das Regiões Brasileiras Considerando os Anos 2000-2010</b>	
> Victória Nogarotto da Costa			
<b>TC - ADM - ABC Mr. Salad</b>	17	<b>TCC - PP</b>	107
> Bruno Adabo de Farias, Bruno Mendes Miranda, Felipe Frabetti, Giovanna Medeiros Sales, Guilherme José Ribas		<b>Por dentro da AIDI</b>	
> Allan Colovatti, Bruno Martins Da Silva, Jackeline Jacyntho De Araújo, Letícia Cesare Dionello, Lucas Sato Lopes, Marcos Vinicius Gonçalves Dos Santos, Vagner Serra Dos Santos			
<b>TC - SANTOS Ash Tech</b>	23	<b>TCC - PP</b>	111
> Amanda Souza Pereira de Alencar, André Araújo Ramos, Beatriz Gurgel Cavalcanti Sallée Barreto, Lucas Freitas Chaves, Matheus Araújo de Lima		<b>Agência G5</b>	
> Bruno Furlan, Daniele Sousa, Fernanda Lima, Gustavo Pannunzio, Raphaela Di Napoli			
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	32	<b>TCC - PP</b>	115
<b>Evidenciação dos Impactos das Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa Durante a Pandemia do Covid-19: Um Estudo de Caso do Maior Banco Brasileiro - Itaú Unibanco</b>		<b>Agência Verum</b>	
> Deivid Silva Borges, Giovanna Elias dos Santos, Lee Wai Shan Priscilla		> Claudenir Teixeira, Milena Braga, Raphael Lima, Laís Lima, Débora Yukari, Claudinei Júnior, Giovanna Akioka	
<b>TAICON</b>	47	<b>ESAGS NEWS</b>	122
<b>Itaú Unibanco Holding S.A: Uma Análise Diferente</b>		<b>ENSAIO</b>	125
> Ana Clara Pacheco Pereira, Gabriele Keiko Niebuhr Mezashi, Graziely de Sousa Gomes		<b>Neurodireitos: Novo Desafio para a Sociedade Contemporânea</b>	
> Letícia da Silva Dantas e José Luiz Vieira Junior			
<b>ARTIGO</b>	59	> Camila Magalhães, Dayane Sanches e Larissa Xavier Lima	128
<b>Coase, Posner e a Escola de Direito e Economia da Universidade de Chicago</b>		<b>ARTIGO</b>	131
> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello		<b>O Impacto da Pandemia no Direito do Consumidor À Luz da Lei Federal N° 14.046/20 (Antiga Medida Provisória N° 948)</b>	
<b>CEN</b>	71	<b>The Impact of The Pandemic On Consumer Rights Under Federal Law N° 14,046/20 (Former Provisional Measure N° 948)</b>	
<b>Metodologia Inovadora Completa Cinco Anos</b>		> Rafael Quaresma Viva	
> Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde		<b>PAPO DE ADMINISTRADOR</b>	136
<b>CEN</b>	75	> Prof. D.Sc. Isnard Marshall Junior,	
<b>VRIO Consultoria / Empresa – Bela Tintas</b>		<b>DICA DO ESPECIALISTA</b>	140
> Elisa Bicudo Moreira, Johnson Paulino da Silva, Mayara de Holanda Moura, Michelle de Paula Santos, Thayná Siqueira Elias		<b>Como Reconhecer o Indispensável Versus o Prescindível na Gestão do Seu Negócio Pós-Pandemia</b>	
> Profa. Ma. Lara Matto			
<b>CEN</b>	80	<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	142
<b>MMP Materiais Pedagógicos</b>			
> André Vilanova Lucas, Kaique Miranda Silva, Lucas Henrique Frigieri, Monize Fachini Martins, Samuel Almeida De Oliveira			





# MBA FGV

## MAIS DO QUE MUDANÇA, SUA EVOLUÇÃO

### CURSOS DE MBA E PÓS NAS ÁREAS DE:

- Gestão Empresarial e Negócios
- Finanças, Controladoria, Compliance, Investimento e Tributos
- Projetos e Processos
- Tecnologia da Informação
- Gestão da Inovação e Transformação Digital
- Big Data
- Gestão de Pessoas e Recursos Humanos
- Comercial, Marketing, Mídias Digitais e Negócios Digitais
- Gestão de Saúde
- Comércio Exterior e Logística
- Direito.

Conheça também os cursos de MBA, Pós-graduação,  
Curta e Média Live.

ABC (11) 4433-3222

Santos (13) 2127-0000

Alphaville (11) 3711-1000

Osasco (11) 2789-6161

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



**CONVENIADA**

**MBA FGV**

**É MAIS QUE MBA. É FGV.**

# EDITORIAL

Caros leitores é com grande satisfação, que apresento o trigésimo número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL, momento em que renovamos nossa marca, a STRONG e ESAGS passam a atuar conjuntamente, Este número, cujo tema de capa, conta com o texto do professor Dr. Valter Palmieri Junior e seus alunos Caroline Gonçalves de Felipe e Gustavo Bruno Fontonlan, denominado: **A morada das crises atuais é outra crise**, o qual nos permite refletir mais profundamente sobre todas as mudanças que estamos vivendo desde que a Pandemia da COVID-19 iniciou.

Mesmo na situação pandêmica a STRONG BUSINESS SCHOOL, doravante denominada SBS, não parou de pesquisar e produzir os mais diversificados textos que tratassem de questões relativas à Pandemia, foram muitas produções, bem como os TCs: dois de Santo André, ambos orientado pelo professor Eduardo Pinto Villas Boas, denominados **Kuti Box** e **Mr. Salad**, que tratam da construção de novos negócios; este, do ramo alimentício e aquele, do segmento pet. O TC de Santos, orientado pela Profa. Ma. Lara Mattos, denominado **ASH TECH** que busca analisar a implementação de um assistente financeiro em uma empresa específica.

Mas isso não é tudo! Muitas outras produções são alavancadas, pois contamos com o TCC de Ciências Contábeis, orientado pelo professor Dr. Marcelo Rabelo Henrique, sob título de **Evidenciação dos impactos das perdas estimadas em créditos de liquidação duvidosa durante a COVID-19: Um estudo de caso do maior banco brasileiro – Itau Unibanco**, bem como a costumeira monografia do curso de Economia, orientada pelo Dr. Raphael Bicudo e escrita pela aluna Vitória Nogarotto da Costa, merece destaque pela clareza e importância do tema: **Efeito da educação na renda das regiões brasileiras considerando os anos de 2000 - 2010**.

A revista ainda conta com três artigos que foram inspirados pelos TCCs de Publicidade e Propaganda, do primeiro curso do Brasil, que é o nosso! Desta forma podemos ler os trabalhos das três agências fictícias, orientadas pelo grupo de professores do curso de Publicidade na produção de campanhas publicitárias para clientes também fictícios, a saber: **AIDI**, com o cliente Pantys; **G5**, com o cliente Poderoso Timão; e **VERUM**, com o cliente Cônsul. Esta última agência conquistou o título de melhor TCC de Publicidade da Edição.

No trabalho TAICON de Ciências Contábeis há outro estudo sobre o mesmo banco, intitulado: **Itaú Unibanco Holding SA: uma análise diferente**, orientado pelos professores Dr. Alexandre Dias da Costa, Dr. Mario Kuniy e Me. Sérgio Gramcianinov.

Na linha de artigos, contamos com a coluna costumeira do professor Dr. Pedro Carvalho de Mello: **Coase, Posner e a Escola de Direito e Economia da Universidade de Chicago**, que, segundo ele tem um objetivo triplo: apresentar esta área moderna, tratar dos expoentes mais relevante e transformar esses conhecimentos em seminários.

Devemos comemorar os 5 anos do CENTRO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS (CEN), coordenado pelo professor Esp. Valmir Aparecido Conde, que conta, nesta edição, com duas consultorias muito profícuas: a primeira, realizada pela empresa fictícia VRIO, que trabalhou com a empresa **Bela Tintas** e a Hemiunu, também fictícia, que trabalhou com a empresa **MMP Materiais Pedagógicos**.

A professora Me Ana Yara Paulino, junto com a dupla Leticia da Silva Dantas e José Vieira Júnior e o trio Camila Magalhães, Dayane Sanches e Larissa Xavier Lima produziu dois ensaios muito interessantes como o tema dos **Neurodireitos: um novo desafio para a sociedade contemporânea**. Vale a pena a leitura, pois são abordagens distintas que estão totalmente focados na realidade.

O artigo do Professor Dr. Rafael Quaresma Viva trata acerca de **O impacto da Pandemia no Direito do Consumidor à luz da Lei federal 14.046/20**, de forma a apresentar a atualidade do Direito neste momento pandêmico e é seguido por uma nova coluna: Papo de Administrador, com o tema **Impactos da Pandemia na Gestão Empresarial**, assinado neste número, pelo professor Dr. Isnard Marshall Junior, pesquisador institucional.

A dica do especialista, assinada pela professora Me, Lara Matos, vem com reflexões de **Como ser um líder em tempos de crise: status do cargo versus responsabilidade da ação**, que obviamente interessa a todos que estão inseridos no mundo da Gestão.

As páginas desta Estudos e Negócios, mesmo em tempos de isolamento continuam a ser um convite à reflexão e de maneira alguma refletem a opinião da instituição ou editora, visto que se constituem 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.

Boa leitura a todos!

**Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima**

Editora



### A STRONG agora é **Strong Business School!**

Começamos o ano preocupados com a saúde de todos, mas temos esperança de dias melhores.

Vamos expandir nosso conceito de ensino para maior ênfase na pesquisa e no fazer. Para isso, estruturamos a Escola com uma nova Diretoria de pesquisa e núcleos de estudos. Os dois novos Centros de Estudos se juntam ao Centro de Inteligência de Mercado, ao Centro de Empreendedorismo e Inovação, e à Consultoria Estratégica de Negócios.

É assim que nasce a Strong Business School: com a união dos princípios do ensino e para a expansão do conhecimento na área de Negócios por meio da pesquisa, sem deixar de lado o nosso comprometimento com o raciocínio crítico da realidade e o estudo de problemas reais, tão necessários para o futuro mercado 4.0.

São 26 anos de história desde o início das atividades da Strong, que incluem 23 anos de parceria com a FGV para oferta de cursos de Pós-graduação e MBA em cinco cidades. 20 anos da criação da faculdade ESAGS e do 1º Convênio Internacional, além da parceria com a Microsoft para ministrar cursos de tecnologia.

Nosso corpo docente é altamente qualificado e composto por especialistas, mestres e doutores em diversas áreas de ensino. Estamos presentes em cinco cidades: Alphaville (Barueri), Osasco, Santo André, Santos e São Caetano do Sul.

A faculdade hoje conta com cinco cursos de Graduação Bacharelado (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Publicidade e Propaganda), dois cursos de Graduação Tecnológica (Gestão Financeira e Gestão de Recursos Humanos) e cursos de Curta e Média duração.

Em todos os cursos o foco principal é a área de Negócios. Capacitamos e formamos alunos para que sejam capazes de entender o funcionamento de uma empresa como um todo, fazer a gestão completa e também empreender.

Nossa missão é desenvolver e ampliar o capital intelectual por meio da Educação Continuada de excelência. Somos uma Escola de Negócios completa, oferecendo formação para alunos de todos os níveis e nos mais diversos momentos de vida, de cursos livres até cursos de Pós-graduação/MBA.

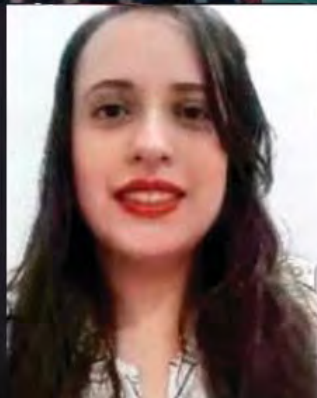
Combinamos teoria e prática e ensinamos nossos alunos para que eles demonstrem seu senso de **saber fazer**.

**Strong Business School** – Educação para quem faz o futuro.

**Sergio Tadeu Ribeiro**

Diretor Executivo





# TC ADMINISTRAÇÃO ABC

**Autores:** Alessandra Vespero Euzebio, Ana Paula Dias Romeu, Izabelle Godoy Bedim, Matheus do Amaral Cortez, Michele Myumi Pereira Yamasaki

**Orientador:** Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, Docente do curso de Administração da Strong Business School

## KUTI BOX

### Resumo:

Este plano de negócios tem como objetivo averiguar a viabilidade do negócio da empresa Kuti Box, que consiste em um serviço de clube de assinatura de produtos para aves e roedores.

No estudo, foi explorada e analisada a viabilidade das áreas operacional, mercadológica, capital humano e financeiro da empresa; nessa etapa de desenvolvimento foram utilizados números e dados reais praticados por empresas do mesmo ramo como embasamento para as pesquisas e para referência realista dos valores calculados para a Kuti Box.

Pode-se concluir ao final de todas as análises que o negócio proposto pela Kuti Box é viável em todas as áreas, apresentando resultados positivos para os futuros clientes, funcionários e sócios.

**Palavras-chave:** serviço; clube; assinatura; aves; roedores.

### 1. VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

Ao identificar a falta de serviços e a pequena variedade de produtos direcionados aos animais roedores e aves domésticas, a empresa Kuti Box decidiu criar um serviço de clube de assinatura, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animalzinho. Mensalmente será enviado uma caixa ao cliente contendo produtos e novidades para seu animal. Para isto, será desenvolvida uma plataforma virtual para que o cliente possa efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

O *Business Model Canvas*, popularmente conhecido como Canvas, é uma ferramenta estratégica utilizada para ter uma melhor visualização dos pilares do negócio que será implementado, auxiliando na sua estruturação e planejamento.

Na figura 1 está apresentado o Canvas do modelo de negócio criado pela Kuti Box.

<p><b>Parcerias-chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas parceiras (fornecem produtos em troca de divulgação).</li> </ul>	<p><b>Atividades-chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de produtos para <i>pets</i>;</li> <li>- Gerenciamento de estoque;</li> <li>- Planejamento logístico;</li> <li>- Conteúdo informativo sobre <i>pets</i> nas redes sociais.</li> </ul>	<p><b>Oferta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço de clube de assinatura para roedores e aves domésticas;</li> <li>- Facilidade de compra e recebimento dos produtos;</li> <li>- Diversidade de produtos;</li> <li>- Novidades do mercado.</li> </ul>	<p><b>Relacionamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociais;</li> <li>- SAC via chat no site e redes sociais;</li> <li>- Questionário na hora da assinatura;</li> <li>- <i>Feedback</i> após recebimento dos produtos;</li> <li>- Concessão de desconto para os participantes do <i>feedback</i>.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donos de aves domésticas;</li> <li>- Donos de roedores domésticos.</li> </ul>
<p><b>Recursos-chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospedagem e plataforma do site;</li> <li>- Profissionais de veterinária, comunicação, marketing, financeiro e pesquisa de mercado;</li> <li>- Computadores;</li> <li>- Internet.</li> </ul>			<p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site;</li> <li>- Redes sociais para divulgação;</li> <li>- Correios / transportadora.</li> </ul>	
<p><b>Estrutura de custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospedagem do site;</li> <li>- Transportadora;</li> <li>- Colaboradores;</li> <li>- Produtos;</li> <li>- Divulgação;</li> <li>- Plataforma do site;</li> <li>- Tarifas para pagamento recorrente;</li> <li>- Embalagens;</li> <li>- Ativos da empresa.</li> </ul>			<p><b>Fontes de receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinaturas no site.</li> </ul>	

**Figura 1:** *Business Model Canvas* da empresa Kuti Box  
**Fonte:** do Autor, 2020.

No momento da compra da assinatura, o cliente irá responder a um questionário que irá determinar o perfil de seu animal e suas preferências de produtos. A partir destas respostas, a empresa oferecerá um serviço personalizado que levará aos seus consumidores uma maior diversidade de itens, dado que mensalmente serão enviados diferentes produtos e marcas, procurando trazer sempre novidades do mercado a um preço fixo e inferior comparado a soma dos preços unitários dos produtos. Por se tratar de serviço via *e-commerce*, há também maior facilidade de compra e recebimento.

O foco de segmento de clientes serão as pessoas que possuem animais roedores e aves domésticas, como por exemplo *hamsters*, coelhos, papagaios, *calopsitas*, entre outros.

Os canais de distribuição utilizados serão: o site para a realização da assinatura; redes sociais para divulgação do serviço e a logística para a entrega rápida e eficiente dos produtos nas casas dos clientes.

O relacionamento com os consumidores será realizado via rede social, com divulgações dos produtos e do serviço prestado, publicações de novidades do mercado, além de dicas de cuidados para com os *pets*. Este relacionamento busca atingir a confiança e fidelidade do cliente. Haverá também um SAC via chat na rede social e no site, procurando atender prontamente aos possíveis problemas que o cliente possa ter. Além disso, serão realizados dois questionários, um no momento da assinatura para auxiliar na identificação do perfil do *pet* e o outro após recebimento dos produtos, no qual será solicitado o *feedback* que poderá garantir ao cliente um desconto na mensalidade ou um brinde nos próximos meses, caso ele responda.

As fontes de receitas ocorrerão por meio das assinaturas realizadas pela plataforma virtual, as quais poderão ser mensais, semestrais ou anuais.

Para que a empresa atue corretamente, os recursos necessários serão a hospedagem de site e plataforma virtual, para que o cliente tenha uma boa experiên-



cia ao realizar a assinatura; profissionais de marketing e comunicação, que auxiliarão na imagem da empresa e no relacionamento com o cliente; financeiro, cuidando de todas as atividades relacionadas a finanças; veterinário para atendimento dos clientes via chat no site e no auxílio das escolhas dos melhores produtos a serem entregues ao cliente; pesquisa de mercado, buscando produtos novos e inovadores que comporão as caixas; e computadores e internet para os funcionários realizarem as atividades diárias.

As atividades principais exercidas serão pesquisa de produtos para *pets*; gerenciamento de estoque; planejamento logístico; e conteúdo informativo sobre *pets* nas redes sociais, trazendo dicas de cuidados e alimentação.

As principais parcerias da Kuti Box serão as empresas parceiras, fabricantes de produtos para *pets*, que irão fornecer seus produtos em troca da divulgação via Kuti Box.

A estrutura de custos da Kuti Box será composta pela hospedagem e a plataforma do site; transportadora; folha de pagamento, encargos trabalhistas e benefícios para colaboradores; aquisição mensal dos produtos a serem enviados nas caixas; divulgação da empresa; tarifa para pagamentos recorrentes, aqueles realizados via cartão mensalmente; embalagens e ativos da empresa.

## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

A localização da sede Kuti Box será na capital de São Paulo, no bairro Pari. Além do escritório, a sede da empresa comportará o estoque com todos os produtos que serão enviados nas caixas. Os funcionários que terão de se locomover até a empresa serão os responsáveis por fazer o preparo das caixas, sendo o analista de logística o responsável por todos os cuidados dos envios aos assinantes.

Todos os sócios da Kuti Box cursam atualmente o oitavo ciclo de bacharelado em Administração de Empresas na instituição de ensino STRONG ESAGS. Eles atuarão como investidores e conselheiros do negócio. A Kuti Box precisará de um montante de R\$ 538.000,00 como Capital Social para dar início às operações da empresa. A Kuti Box contará com cinco sócios que possuem a mesma quantidade de cotas entre si, 20%, sendo necessária uma contribuição igualitária no valor de R\$ 107.600,00.

A missão da Kuti Box é levar aos seus assinantes uma experiência nova todo mês com sua caixinha surpresa, que eles possam conhecer cada vez mais os produtos existentes no mercado para seus *pets* silvestres, assim então saindo de sua zona de conforto. Sua visão é ser a principal e maior empresa de assinatura para *pets* silves-

tres e os seus valores são: proporcionar novas experiências, confiabilidade, qualidade, foco no cliente e inovação.

## 3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

A Kuti Box surgiu com o propósito de preencher uma lacuna vazia no mercado atual, que não conta com um serviço especializado em animais roedores e aves. Seu serviço será realizado através de uma assinatura que garantirá mensalmente ao cliente produtos novos e diferenciados para os animais citados.

O mercado *pet* apresenta crescimento constante nos últimos anos e o mercado de clubes de assinatura está vivendo seu momento de “explosão” de novas ideias. Assim como o presente, o futuro para ambos os mercados é muito promissor. De um lado, o mercado *pet* consegue manter seu faturamento independente de fatores externos e econômicos e de outro, o mercado de clube de assinaturas ficou ainda mais famoso durante a quarentena e cada vez mais pessoas estão entrando nesse mercado. A partir da análise dos clientes, pode-se perceber que a Kuti Box apresenta maior facilidade do comércio entre adultos e famílias com crianças. Além disso, conforme apresentado no gráfico 1, as barreiras para o início do negócio são quase nulas, devendo se preocupar somente com os novos entrantes. Dentro do viés estratégico, a Kuti Box se apresenta como um projeto inovador e viável. Seu funcionamento trará um benefício aos seus clientes e para os sócios poderá trazer um ótimo retorno financeiro.



Gráfico 1: As cinco forças de Porter da empresa Kuti Box  
Fonte: do Autor, 2020.

#### 4. VIABILIDADE OPERACIONAL

A Kuti Box é uma empresa de serviços e nela são oferecidas as caixas de assinatura para aves e/ou roedores. Levando este fato em consideração, o principal equipamento necessário para que a empresa funcione são os computadores e todo seu conjunto de teclado e mouse que são os responsáveis por permitir que todos os colaboradores da empresa, independentemente de sua área responsável, possam acessar ao software que mantém todos os dados dos clientes, além de também permitir que seja realizado o monitoramento do site, podendo controlar qualquer tipo de instabilidade do servidor.

O estoque da empresa é composto por um conjunto de 10 porta *pallets*, que devem comportar e organizar todos os produtos enviados nas caixas, junto também das caixinhas personalizadas, os papéis que revestem o interior das caixas, as etiquetas de identificação e as embalagens protetoras. Todos estes materiais serão suportados e locomovidos por *pallets* de madeira, específicos para estoque. Pensando nas máquinas, a principal a ser utilizada é a empilhadeira, responsável por fazer a movimentação das mercadorias e as caixinhas no estoque, mantendo-as seguras e bem localizadas nos porta *pallets*.

O passo inicial da empresa Kuti Box é o desenvolvimento da plataforma. Uma vasta pesquisa deve ser

iniciada, buscando a melhor hospedagem do site, junto ao melhor domínio. Na interface do site, o cliente encontrará o local onde ele pode realizar seu cadastro. Neste momento, o cliente informará seu nome, data de nascimento, documentos, endereço, e por fim, cadastrará um cartão de crédito que será utilizado para fazer a cobrança online. Após estes passos, ele cadastrará um e-mail e uma senha. Por este cadastro o cliente poderá fazer seu login e acompanhar o andamento de sua caixa, que a cada passo (desde a montagem até a entrega) será atualizado de maneira automática. Com a caixa já em mãos, o cliente fará o login no site para informar sua opinião sobre a entrega, informando se foi satisfatória e dentro do prazo estabelecido ou se excedeu a data limite estipulada pela empresa. Cada produto presente na caixa enviada contém um breve questionário sobre a opinião do assinante referente aquele determinado produto/marca. O prazo para responder a este questionário é até as próximas duas entregas, tempo suficiente para que o tutor do animal possa analisar o produto e identificar se ele foi satisfatório ou não para seu *pet* e fornecer seu *feedback*.

Para a montagem das caixas serão necessários os custos operacionais demonstrados na tabela 1; e para a manutenção do estoque serão necessários os custos demonstrados na tabela 2 a seguir:

CUSTOS OPERACIONAIS					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel Sede Kuti Box	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 59.000,00	R\$ 64.900,00
Energia Elétrica	R\$ 3.487,00	R\$ 3.835,70	R\$ 4.219,27	R\$ 4.641,20	R\$ 5.105,32
Internet	R\$ 1.560,00	R\$ 1.716,00	R\$ 1.887,60	R\$ 2.076,36	R\$ 2.284,00
Caixas Personalizadas	R\$ 13.770,00	R\$ 96.390,00	R\$ 307.530,00	R\$ 688.500,00	R\$ 1.298.970,00
Embalagens Protetoras	R\$ 330,30	R\$ 2.312,10	R\$ 7.376,70	R\$ 16.515,00	R\$ 31.158,30
Etiquetas	R\$ 459,00	R\$ 0,00	R\$ 918,00	R\$ 1.836,00	R\$ 3.213,00
Papel de Seda	R\$ 339,30	R\$ 2.445,30	R\$ 7.827,30	R\$ 17.573,40	R\$ 33.040,80
Produtos	R\$ 28.970,00	R\$ 208.920,00	R\$ 668.820,00	R\$ 1.501.680,00	R\$ 2.824.460,00
Distribuidora	R\$ 20.000,00	R\$ 144.231,96	R\$ 461.732,83	R\$ 1.036.713,84	R\$ 1.949.920,61
Plataforma	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60	R\$ 2.637,60
	<b>R\$ 125.553,20</b>	<b>R\$ 516.488,66</b>	<b>R\$ 1.521.949,30</b>	<b>R\$ 3.331.173,40</b>	<b>R\$ 6.215.689,62</b>

Tabela 1: Custos Operacionais  
Fonte: do Autor, 2020.

Ativos Fixos			
Equipamento	Valor	Unidade	Total
Empilhadeira	R\$ 28.800,00	1	R\$ 28.800,00
Porta Pallets	R\$ 1.577,26	2	R\$ 3.154,52
Porta Pallet Comp.	R\$ 1.106,99	8	R\$ 8.855,92
Pallets de madeira	R\$ 24,00	50	R\$ 1.200,00
Computadores	R\$ 3.879,00	3	R\$ 11.637,00
Notebook	R\$ 1.976,90	6	R\$ 11.861,40
Mouse sem fio	R\$ 36,90	6	R\$ 221,40
MousePad	R\$ 12,00	9	R\$ 108,00
Impressora Térm.	R\$ 809,10	2	R\$ 1.618,20
Mesa de escritório	R\$ 296,28	3	R\$ 888,84
Cadeira de escritório	R\$ 249,00	4	R\$ 996,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 69.341,28</b>

**Tabela 2:** Ativos Fixos  
**Fonte:** do Autor, 2020.

## 5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

O serviço a ser oferecido pela Kuti Box tem como objetivo suprir a necessidade por novidades advinda do público que possui roedores e/ou aves em casa. Pensando em ter um preço bom e atrativo e mais de uma opção para atingir a um número maior de clientes, a Kuti Box irá trabalhar com três tipos de planos: mensal, semestral e anual. Os preços de cada um estão definidos na tabela 3.

PLANO	VALOR
Mensal	R\$ 75,90
Semestral	R\$ 70,90
Anual	R\$ 55,90

**Tabela 3:** Preços e Planos  
**Fonte:** do Autor, 2020.

Além da definição do preço foi definido também o preço da multa caso a pessoa encerre os contratos semestrais ou anuais antes da data de vencimento, esses valores podem ser vistos na tabela 4.

PLANO	VALOR
Semestral	R\$ 142,00
Anual	R\$ 224,00

**Tabela 4:** Valor do Cancelamento  
**Fonte:** do Autor, 2020.

A Kuti Box é uma empresa virtual que vende clube de assinatura; esse modelo de empresa precisa ter um marketing forte para conseguir envolver o cliente e fazer com que ele se sinta confortável com a empresa e seja fiel a ela. Por ser estreante neste tipo de produto, a Kuti Box possui uma vantagem, pois irá captar 100% do *market-share* nesse momento inicial antes da aparição de concorrentes, porém essa vantagem não pode se tornar uma zona de conforto, por este motivo o trabalho com redes sociais como: Instagram, Facebook e Youtube serão utilizados de forma intensa pela empresa.

Seguindo a psicologia das cores, a Kuti Box optou por trabalhar com tons amarelos e com o marrom. De um lado, o amarelo traz uma ideia de otimismo e acolhimento, além de chamar a atenção do público que vê a marca, e do outro o marrom traz a ideia de confiabilidade e conforto, lembrando também a natureza. Essas cores atreladas ao desenho dos animais que são o foco da empresa, uma calopsita representando as aves e um *hamster* representando os roedores, mostra logo de cara o que a Kuti Box deseja passar para seu consumidor final. Além disso, o nome da empresa também foi pensado de acordo com o produto que será oferecido, Kuti é uma forma abreviada de escrever *cute*, palavra inglesa que significa fofo e representa bem os bichinhos com os quais a empresa irá trabalhar, e Box, também de origem inglesa, significa caixa. Todos esses itens somados formam o logo apresentado na figura 2.





**Figura 2:** Logo Kuti Box  
**Fonte:** do Autor, 2020.

A fim de se elaborar uma demanda mais próxima da realidade para a Kuti Box, foi preciso realizar quatro tipos de cálculos sendo eles: estimativa do número de acessos, do número de assinantes, número de cancelamentos e número de assinantes ativos. Para tal, para o número de acessos de janeiro 2021, foi considerado 5% do menor número de acessos do site da Box Petiko durante os meses de fevereiro a julho de 2020 (78.533). A partir do número de janeiro de 2021, aumentou-se 1,36% todos os meses até dezembro de 2025. Esta porcentagem, transformada em taxa mensal, é referente ao crescimento de 17,6% anual no

mercado de pagamentos recorrentes, o qual será usado nos planos da Kuti Box.

Partindo do número de acessos, foi calculado o número de novos assinantes por mês, o qual usou a fórmula: Número de acessos X Taxa de conversão. A taxa de conversão no primeiro ano é igual a 5%, este número foi considerado bom para a empresa uma vez que no primeiro ano ela ainda estará fazendo um marketing intenso de divulgação para se tornar mais conhecida ao público. A partir de 2022, essa taxa de 5% cresce 8% ao ano, tendo-se como referência a metade da taxa de 17,6% a qual já foi explicada acima, usou-se a metade para que os números não ficassem tão exorbitantes e fora da realidade.

Além de calcular o número de assinantes, também é importante calcular o número de cancelamentos. A empresa escolheu 10% para a taxa de cancelamento, pois acredita ser um número máximo que possa haver de desistência, um número maior que este pode acabar prejudicando as operações da Kuti Box.

O resultado de todos esses cálculos está apresentado na tabela 5, onde é mostrado o número de assinantes ativos por mês da empresa.

<b>ESTIMATIVA DE NÚMERO DE ASSINANTES ATIVOS</b>					
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>JANEIRO</b>	39	645	3.280	8.637	17.589
<b>FEVEREIRO</b>	71	835	3.679	9.310	18.622
<b>MARÇO</b>	107	1.028	4.082	9.993	19.669
<b>ABRIL</b>	144	1.224	4.492	10.685	20.731
<b>MAIO</b>	181	1.422	4.906	11.386	21.807
<b>JUNHO</b>	219	1.623	5.327	12.097	22.897
<b>JULHO</b>	257	1.827	5.753	12.817	24.003
<b>AGOSTO</b>	296	2.033	6.185	13.548	25.123
<b>SETEMBRO</b>	335	2.242	6.623	14.288	26.259
<b>OUTUBRO</b>	375	2.455	7.067	15.038	27.410
<b>NOVEMBRO</b>	416	2.670	7.516	15.799	28.577
<b>DEZEMBRO</b>	457	2.888	7.972	16.570	29.759

**Tabela 5:** Estimativa do Número de Assinantes Ativos  
**Fonte:** do Autor, 2020.

Para que os planejamentos de marketing venham a acontecer, será necessário a realização de uma campanha de lançamento e custos mensais de divulgação

da marca. Ambos os valores estão apresentados nas tabelas 6 e 7 a seguir.

ITENS	VALORES
E-mail Marketing e assinaturas	R\$ 330,00
Vídeos e apresentações institucionais	R\$ 1.500,00
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 4.000,00
Influenciadores	R\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.830,00</b>

**Tabela 6:** Valores para Campanha de Lançamento  
**Fonte:** do Autor, 2020.

ITENS	VALORES
Redes Sociais (Impulsionamentos, envolvimento com a publicação e desenvolvimento de artes)	R\$ 1.800,00
Influenciadores	R\$ 3.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.300,00</b>

**Tabela 7:** Valores para o Marketing Mensal  
**Fonte:** do Autor, 2020.

## 6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

Para o correto funcionamento da empresa e para a realização de todas as atividades descritas anteriormente, a empresa Kuti Box irá demandar de oito fun-

cionários próprios, além da transportadora terceirizada. As atividades de cada colaborador estão descritas na tabela 8. Todos os funcionários serão remunerados acima da média de mercado e terão direito a benefícios compatíveis com suas posições.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Cargo	Descrição
CEO	Responsável por coordenar todas as áreas e atuar como líder para todos os colaboradores; tomador de decisões e planejador estratégico da empresa.
Assistente administrativo	Responsável pelos processos de recrutamento e seleção; administração de pessoal; coordenação da avaliação de desempenho trimestral; controle de pagamentos recebidos e a receber; cobrança de devedores; concessão de descontos mediante solicitação do marketing; pagamentos a fornecedores; análise de viabilidade de campanhas/projetos; identificação de melhorias no setor contábil/financeiro.
Analista de TI	Desenvolvimento de ferramentas, automações e banco de dados para as áreas internas; controle do budget de equipamentos de TI; atendimento de informática aos funcionários; contato diário com o fornecedor do site para acompanhamento de funcionamento e sugestão de melhorias.
Analista de Marketing	Responsável por todo o relacionamento com cliente; irá responder às dúvidas dos clientes enviadas pelo site e pelas redes sociais da empresa; criação de publicações nas redes sociais; envio mensal da pesquisa de pós-vendas aos clientes; trabalhos de divulgação e captação de clientes; trabalhos e análises para fidelização dos clientes.

Analista de Inteligência de Mercado	Responsável por estudar o mercado pet e a concorrência; trazer novidades e parcerias com marcas de produtos; elaborar, coletar e analisar pesquisas de mercado; acompanhar o feedback dos clientes analisando seus perfis; fazer BIDs e fechar propostas com fornecedores; compor o conteúdo mensal das caixas.
Analista de Logística	Irá liderar as atividades do separador de mercadorias e empacotador; responsável pelo contrato e contato com a transportadora; solucionará eventuais problemas de entrega e recebimento das caixas; irá criar deadlines e auxiliar o Analista de Inteligência de Mercado no relacionamento com os fornecedores; coordenará o recebimento e expedição de mercadorias.
Veterinário	Será responsável por dar dicas e ensinar aos clientes os cuidados certos com os pets por meio de publicações em redes sociais, matérias no site, plantão de atendimento via chat e responder dúvidas dos clientes.
Auxiliar de estoque	Irá receber as mercadorias dos fornecedores no CD e controlar o estoque; fará reports diários ao Analista de Logística; organização do estoque com a utilização de empilhadeira; separar os produtos de maneira correta nas caixas dos clientes (respeitando a listagem mensal dos produtos a serem enviados desenvolvida pelo Analista de Inteligência de Mercado); impressão de notas fiscais e dados do cliente a serem anexos nas caixas; lacre das caixas e entrega à transportadora.

**Tabela 8:** Descrição de Atividades  
Fonte: do Autor, 2020.

Para tal, os custos com folha de pagamento e encargos trabalhistas são apresentados na tabela 9.

<b>CUSTO DOS FUNCIONÁRIOS KUTI BOX</b>					
<b>Cargo</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
CEO	R\$ 54.000,00	R\$ 55.080,00	R\$ 56.181,60	R\$ 57.305,23	R\$ 58.451,34
Assistente administrativo	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de TI	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Marketing	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Inteligência de Mercado	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Analista de Logística	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Veterinário	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 37.454,40	R\$ 38.203,49	R\$ 38.967,56
Auxiliar de estoque	R\$ 20.400,00	R\$ 20.808,00	R\$ 21.224,16	R\$ 21.648,64	R\$ 22.081,62
<b>Total de salários</b>	<b>R\$ 290.400,00</b>	<b>R\$ 296.208,00</b>	<b>R\$ 302.132,16</b>	<b>R\$ 308.174,80</b>	<b>R\$ 314.338,30</b>
<b>Encargos sociais e trabalhistas</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Provisão de férias + 1/3	R\$ 32.186,00	R\$ 32.829,72	R\$ 33.486,31	R\$ 34.156,04	R\$ 34.839,16
13º salário	R\$ 24.200,00	R\$ 24.684,00	R\$ 25.177,68	R\$ 25.681,23	R\$ 26.194,86
INSS sobre salários	R\$ 58.080,00	R\$ 59.241,60	R\$ 60.426,43	R\$ 61.634,96	R\$ 62.867,66
INSS sobre férias	R\$ 6.437,20	R\$ 6.565,94	R\$ 6.697,26	R\$ 6.831,21	R\$ 6.967,83
INSS sobre 13º salário	R\$ 4.840,00	R\$ 4.936,80	R\$ 5.035,54	R\$ 5.136,25	R\$ 5.238,97
FGTS sobre salários	R\$ 23.232,00	R\$ 23.696,64	R\$ 24.170,57	R\$ 24.653,98	R\$ 25.147,06
FGTS sobre férias	R\$ 2.574,88	R\$ 2.626,38	R\$ 2.678,91	R\$ 2.732,48	R\$ 2.787,13
FGTS sobre 13º salário	R\$ 1.936,00	R\$ 1.974,72	R\$ 2.014,21	R\$ 2.054,50	R\$ 2.095,59
<b>Total de encargos sociais e trabalhistas</b>	<b>R\$ 153.486,08</b>	<b>R\$ 156.555,80</b>	<b>R\$ 159.686,92</b>	<b>R\$ 162.880,66</b>	<b>R\$ 166.138,27</b>



<b>Benefícios</b> (cons. 220 dias trabalhados ao ano)	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Vale refeição	R\$ 26.400,00	R\$ 26.928,00	R\$ 27.466,56	R\$ 28.015,89	R\$ 28.576,21
Vale transporte	R\$ 6.732,00	R\$ 6.866,64	R\$ 7.003,97	R\$ 7.144,05	R\$ 7.286,93
Auxílio internet	R\$ 1.980,00	R\$ 2.019,60	R\$ 2.059,99	R\$ 2.101,19	R\$ 2.143,22
<b>Total de benefícios</b>	<b>R\$ 35.112,00</b>	<b>R\$ 35.814,24</b>	<b>R\$ 36.530,52</b>	<b>R\$ 37.261,14</b>	<b>R\$ 38.006,36</b>
<b>Total geral</b>	<b>R\$ 478.998,08</b>	<b>R\$ 488.578,04</b>	<b>R\$ 498.349,60</b>	<b>R\$ 508.316,59</b>	<b>R\$ 518.482,93</b>

**Tabela 9:** Custos com Funcionários  
Fonte: do Autor, 2020.

## 7. VIABILIDADE FINANCEIRA

Com a análise de todos os índices financeiros da Kuti Box é possível apontar que o negócio proposto é viável para seus sócios. Com um investimento inicial no total de R\$ 537.586,10 é possível adquirir o alvará

de funcionamento, alugar o local que será instalado a sede, comprar todos os insumos básicos, contratar os funcionários e dar início às atividades da empresa.

Na tabela 10 é apresentado o faturamento total da empresa nos seus cinco primeiros anos de atividade.

<b>ESTIMATIVA DE FATURAMENTO TOTAL</b>					
<b>MÊS</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>JANEIRO</b>	R\$ 2.492,10	R\$ 54.664,38	R\$ 277.770,35	R\$ 731.222,70	R\$ 1.488.924,76
<b>FEVEREIRO</b>	R\$ 6.031,22	R\$ 70.727,97	R\$ 311.485,21	R\$ 788.236,65	R\$ 1.576.414,31
<b>MARÇO</b>	R\$ 9.078,78	R\$ 86.983,26	R\$ 345.642,46	R\$ 845.889,60	R\$ 1.665.172,04
<b>ABRIL</b>	R\$ 12.190,24	R\$ 103.617,04	R\$ 380.247,01	R\$ 904.491,23	R\$ 1.754.888,27
<b>MAIO</b>	R\$ 15.301,70	R\$ 120.378,62	R\$ 415.293,95	R\$ 963.854,75	R\$ 1.846.059,47
<b>JUNHO</b>	R\$ 18.477,06	R\$ 137.331,90	R\$ 450.974,98	R\$ 1.024.044,06	R\$ 1.938.312,06
<b>JULHO</b>	R\$ 21.839,21	R\$ 154.663,67	R\$ 486.975,51	R\$ 1.084.995,26	R\$ 2.031.960,63
<b>AGOSTO</b>	R\$ 25.078,47	R\$ 172.123,24	R\$ 523.546,23	R\$ 1.146.836,15	R\$ 2.126.877,38
<b>SETEMBRO</b>	R\$ 28.317,73	R\$ 189.774,51	R\$ 560.687,14	R\$ 1.209.625,72	R\$ 2.223.003,32
<b>OUTUBRO</b>	R\$ 31.807,68	R\$ 207.868,17	R\$ 598.211,45	R\$ 1.273.054,29	R\$ 2.320.461,34
<b>NOVEMBRO</b>	R\$ 35.174,74	R\$ 226.089,63	R\$ 636.242,05	R\$ 1.337.372,55	R\$ 2.419.128,55
<b>DEZEMBRO</b>	R\$ 38.728,59	R\$ 244.502,79	R\$ 674.906,74	R\$ 1.402.703,39	R\$ 2.519.314,63
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 244.517,52</b>	<b>R\$ 1.768.725,18</b>	<b>R\$ 5.661.983,08</b>	<b>R\$ 12.712.326,35</b>	<b>R\$ 23.910.516,76</b>

**Tabela 10:** Faturamento Total Mensal  
Fonte: do Autor, 2020.

Considerando o número de assinantes ativos descrito na tabela 5 e os 10% de cancelamento mensal, foi possível concluir que a partir do 3º ano o negócio já possui capacidade de se autossustentar, apresentando uma ótima TIR de 266% e um VPL de R\$ 26.584.469,18, conforme mostrado na tabela 11.

**Tabela 11:** Indicadores financeiros  
Fonte: do Autor, 2020.

<b>INVESTIMENTO</b>		
<b>Período</b>	<b>Fluxo de caixa</b>	<b>Saldo</b>
0	-44.684,24	-44.684,24
1	-480.227,78	-524.912,02
2	53.077,10	-471.834,92
3	3.295.405,69	2.823.570,77
4	11.350.801,09	14.174.371,87
5	27.045.651,65	41.220.023,52
<b>TMA = 10%</b>		
<b>VPL</b>		<b>R\$ 26.584.469,18</b>
<b>TIR</b>		<b>266%</b>
<b>Payback</b>		<b>2 anos e 1 mês</b>

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Kuti Box apresentou como proposta criar um serviço de clube de assinatura direcionados aos animais roedores e aves domésticas, tendo como objetivo suprir as necessidades das pessoas que possuem este tipo de animal que enfrentam a falta de serviços e a pequena variedade de produtos oferecidos no mercado. Mensalmente o cliente recebe uma caixa contendo produtos e novidades para seu animal e, para isto, uma plataforma virtual seria criada para o cliente efetuar a assinatura e personalizar o conteúdo de sua caixa.

Primeiramente foi criado o modelo de negócios Canvas, que serviria de guia para a construção do plano de negócios, e o sumário executivo com informações gerais da empresa a ser desenvolvida. Com esses dados em mãos, os próximos tópicos se aprofundaram no contexto econômico que a empresa está inserida e analisaram a viabilidade operacional, mercadológica, de capital humano e financeiro da empresa, buscando dados concretos que comprovassem a viabilidade do negócio criado.

Ao final das análises, é possível concluir que o modelo de negócio da empresa Kuti Box é viável e benéfico aos seus sócios; os custos operacionais são realistas e alcançáveis, assim como os investimentos em marketing e recursos humanos; as análises financeiras concluíram que a receita da empresa é possível de cobrir seus custos, trazendo vantagens para seus sócios e possibilidade de crescimento anual. A empresa Kuti Box é capaz de entregar 100% sua proposta e de se tornar uma empresa consolidada e renomada no mercado.

## REFERÊNCIA

ALONÇO, Guilherme. Série planejamento estratégico: 5 forças de Porter. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/5-forcas-de-porter-serie-planejamentoestrategico/>>. Acesso em 04/09/2020.

CONSUMIDOR MODERNO. Clubes de assinatura: insights e números dessa tendência de mercado. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/03/05/clubes-de-assinatura-tendencia/>>. Acesso em 04/09/2020.

JORNAL CONTÁBIL. Clube de assinaturas: uma ótima oportunidade de negócios. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/clube-de-assinaturasuma-otima-oportunidade-de-negocios/>>. Acesso em 03/09/2020.

ROCK CONTENT. Psicologia das cores. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/psicologia-das-cores/>>. Acessado em 08/09/2020.



# TC ADMINISTRAÇÃO ABC

**Autores:** Bruno Adabo de Farias, Bruno Mendes Miranda, Felipe Frabetti, Giovanna Medeiros Sales, Guilherme José Ribas  
**Orientador:** Prof. Dr. Eduardo Vilas Boas, Docente do curso de Administração da Strong Business School

## MR. SALAD

### Resumo:

O presente trabalho tem como principal finalidade analisar a viabilidade da empresa Mr. Salad no que diz respeito ao: estratégico, operacional, mercadológica, recursos humanos e financeiro.

No geral, o Mr. Salad será uma empresa do setor alimentício voltada ao público que possui uma preocupação com hábitos alimentares saudáveis em conjunto com a praticidade de receber a refeição pronta para consumo.

Ao longo do trabalho são realizadas diversas pesquisas, sendo elas primárias e secundárias, para verificar se o mercado escolhido tem potencial de rentabilidade e conhecer melhor os potenciais clientes.

**Palavras-chave:** Viabilidade; Mr. Salad; Saudáveis; Refeição;

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho é um estudo com a finalidade de avaliar a viabilidade da empresa Mr.Salad, que tem como ideia principal a comercialização de saladas onde os clientes personalizam suas saladas de acordo com um cardápio, com opções de bases de saladas, acompanhamentos (grelhados), adicionais (oleaginosas, frutas, molhos), além de bebidas e sobremesas, tudo isso oferecido via delivery. Para que tal análise fosse possível, estudou-se as seguintes vertentes: estratégico, operacional, mercadológica, recursos humanos e financeiro.

Inicialmente, foi analisada a viabilidade da ideia do negócio utilizando como principal ferramenta o Bussines Model Canvas, que possibilita a visualização do negócio todo em apenas uma página, com elementos intuitivos, menos textuais e abordando os pontos chaves da ideia. É é nesse item que a proposta de valor da empresa é apresentada, podendo ser entendida como a entrega de refeições saudáveis e personalizadas para cada necessidade individual, sempre prezando pela qualidade.

Em seguida, estudou-se a viabilidade estratégica do Mr. Salad, a partir de dados secundários, estudos



sobre a empresa em si e uma pesquisa de campo. O público-alvo será de clientes que já possuem certa familiaridade com a utilização de aplicativos de entrega, os utilizam com uma certa periodicidade, e ainda, seguem um estilo de alimentação mais saudável, ou apenas desejam se alimentar com praticidade e leveza.

A partir de um estudo mais aprofundado verificou-se que o mercado de delivery em si, está constantemente em crescimento e expansão. Portanto, os dois mercados de atuação: saudável e delivery podem ser considerados de modo relativo novos e em contínua evolução.

Com base na pesquisa de campo realizada, foi possível refletir sobre quais são os atributos fundamentais a serem oferecidos no setor alimentício, referindo-se a alimentação saudável, e ainda, qual é o comportamento do consumidor desse produto, assim sendo possível, conciliar as expectativas com o serviço e produto oferecido, reformulando o conceito de refeição delivery existente, trazendo uma proposta diferente das demais com personalização a cada pedido.

## O PLANO DE NEGÓCIOS

Para complementar todo o plano estratégico da organização, utilizou-se as seguintes ferramentas:

1. Processo de decisão de compra;
2. 5 forças de Porter;
3. Cadeia de valor;
4. Balanced Scorecard;
5. Análise SWOT.

Discorrendo sobre os itens da cadeia de valor, primeiramente, o estudo sobre os concorrentes e substitutos diz muito sobre o Mr. Salad em si, pois podem ser considerados concorrentes quais quer tipos de restaurantes self-service, delivery, veganos, fast-salad, dado que, todos os estabelecimentos referidos têm a possibilidade de oferecer saladas ou pratos prontos, mas, a diferença está na personalização, qualidade e especialização que a empresa terá no preparo desses ingredientes para entregar um produto final com boas características sensoriais. Já os fornecedores, apesar de uma alta oferta, deve-se tomar cuidado com a qualidade do insumo que está sendo oferecido, e ainda, os fornecedores serão utilizados como uma vantagem competitiva e parceria estratégica, pois os itens são

extremamente perecíveis, alterando suas características facilmente. O item de estudo de novos entrantes, possui uma ameaça plausível, visto que o mercado é pouco explorado na região do ABC, mas também, com essa situação de novidade, é possível que o Mr. Salad se instale e se posicione a fim de criar marca e conquistar a fidelidade.

Com a análise SWOT foi possível analisar o ambiente interno e externo em que a empresa está inserida, com os seguintes atributos:

**Fatores internos:** Strengths (forças): Matéria prima de baixo custo; Alimentos naturais e sem conservantes; Padrão de qualidade; Atendimento ao cliente (desde o primeiro contato até a entrega); Localização; Instalações físicas. Weaknesses (fraquezas): Alimentos muito perecíveis para manter um grande estoque; Poucos fornecedores de matéria prima; Pouca força de marca.

**Fatores externos:** Opportunities (oportunidades): Segmento pouco explorado na região do ABC; Excelentes perspectivas com relação ao mercado saudável e o delivery; Parcerias com academias, Nutricionistas. Threats (ameaças): Novos entrantes; Regulamentação da Vigilância sanitária. A análise SWOT proporciona um panorama completo do cenário.

Assim, de fato, foi possível realizar um diagnóstico da empresa e segmento com uma visão sistêmica e estabelecer os itens chaves para a atuação.

Mediante uma pesquisa aprofundada no segmento, trata-se de uma proposta inovadora, cujo público-alvo principal são residentes do ABC com indiferença em relação ao gênero, mas que prezem por uma melhor qualidade de vida e possuam o hábito de consumir refeições por aplicativos delivery.

No que tange ao operacional da empresa, a montagem dos pratos pode ser entendida como o principal processo operacional, contudo, há toda uma sequência de operações que antecedem o produto final e a entrega ao cliente.

- Requisição de insumos para a preparação dos pratos, dentre eles: Hortaliças, verduras, legumes, frutas, oleaginosas, carne vermelha, carne branca, carne suína; Requisição de produtos de limpeza geral; Requisição de bebidas; Requisição de insumos de escritório;

- Recepção e armazenagem dos itens referidos acima. Essa etapa requer um cuidado maior com os alimentos e bebidas em geral. Para isso, foi criado um Check List para verificação da integridade dos produtos.
- A manutenção da limpeza em áreas comuns e cozinha será monitorada por meio de um Check List.
- Pré-preparo dos alimentos (fora de horários de refeições/horários de pico) englobando: Higienização dos alimentos conforme Manual de Boas Práticas de Manipulação, bem como a separação em porções descascadas, cortadas; no caso de alimentos quentes: pré-cozidos;
- Os pedidos serão recepcionados por meio de aplicativos como: Ifood, Uber Eats, Rappi. Além disso, telefone comercial (fixo e Whatsapp) e redes sociais serão utilizadas igualmente para esse fim;
- Após a recepção dos pedidos, se inicia o processo de montagem das refeições. Nessa etapa, deve ser garantido o preparo de um alimento seguro com características sensoriais agradáveis;
- Com os pratos finalizados, o pedido será devidamente embalado para assegurar a qualidade e segurança do alimento durante o percurso.
- Por último, a entrega do pedido ao cliente.

O Mr. Salad contará com uma área de 374m<sup>2</sup>, distribuídas em dois pavimentos, sendo que o térreo será a área de produção, recepção de insumos e expedição de produtos e o primeiro andar o escritório. Será necessário o pagamento de R\$ 6.000,00 mensais de aluguel em um galpão localizado em uma região estratégica do Bairro Campestre, Santo André. Por último, os gastos com luz, internet e água que resultam em média R\$1.500,00 mensais.

Levando em conta que o core business é a venda de saladas, o preço de custo que é encontrado para a construção dos pratos é relativamente baixo, criando assim uma margem de lucro atrativa para os investidores, e a operação em si é simples pois não demanda de equipamentos sofisticados, funcionários especializados e o estoque de matéria-prima pode ser feito semanalmente, portanto não requer um alto investimento. Para a formação do preço foi realizado um cálculo médio de uma salada com todos os itens que contemplam o cardápio, chegando a um custo de R\$7,00 por refeição, que engloba ainda uma margem de 25% de perda.

Dado isso, o principal ponto de atenção que a empresa deve se preocupar é a matéria-prima, pois se trata de produtos extremamente perecíveis com um manuseio sensível, para evitar isso são necessários equipamentos que forneçam um armazenamento correto e um bom controle de estoque.

Há uma vantagem no plano logístico e na forma de distribuição pois será realizada exclusivamente por motoboy, e a localização foi escolhida de forma estratégica para facilitar o acesso e trânsito entre os municípios mais próximos.

Por fim, conclui-se que esse modelo operacional é viável.

Primeiramente, é importante ressaltar sobre a dependência que a empresa tem sobre o marketing digital, toda a operação de captação do cliente é realizada pelas redes sociais, levando em consideração, as tendências de mercado e o momento em que vivemos realizar uma operação quase que completamente online é muito vantajoso e praticamente imprescindível para qualquer empresa que pretenda existir pelos próximos 5 anos. Contudo, é importante levar em consideração também o risco de uma operação online, é preciso realizar investimentos periódicos e consistentes em marketing para sempre estar aos olhos do consumidor. Com a mesma facilidade que surgem novos concorrentes, somem grandes empresas, então esse é um ponto de atenção.

A área mercadológica da empresa possui atuação direta com o consumidor, com o objetivo de criar relacionamento, desenvolver a identidade da marca e sustentar essa ideia de criação de valor de ordem social e ambiental.

A empresa atuará principalmente pelo Instagram para a captação de clientes e a criação de um engajamento com o público-alvo. O Instagram permite que as publicações e stories sejam promovidos, tornando-se assim um anúncio, que atingirá não somente os seguidores, mas também os usuários da rede que se enquadrarem no perfil montado pela empresa. Antes de promover uma publicação, o Instagram dá ao administrador da conta a possibilidade de construir um perfil do público que o anúncio irá atingir, podendo escolher a localização que essas pessoas se encontram e os interesses delas. A depender das localizações e os interesses selecionados, e o valor investido o anúncio alcançará o determinado número de pessoas.

Adicionalmente, o Mr.Salad terá parcerias com academias, centros comerciais, influencers para atingir de fato uma comunicação única, tratando o cliente como parte do negócio.

O nome escolhido para a empresa: Mr. Salad, é uma estratégia para se conectar com o público-alvo, que vai de jovens a executivos, grupos que estão acostumados a lidar com esta língua no dia a dia. O “Mr.” remete a ideia de respeito, e que a empresa é mestre no que faz. Nota-se no logo que este substantivo relacionado ao bigode do chef, reforça a ideia de respeito e experiência. Outro motivo para a escolha do símbolo do chef é mostrar que as saladas fogem do tradicional, trazendo combinações diferentes e preparos sofisticados. A cor escolhida foi o verde, que além de lembrar a coloração das folhas de salada, é comumente associada à natureza, trazendo uma recordação de que os alimentos são frescos e da responsabilidade ambiental. O verde também é popularmente conhecido como a cor da esperança, que reflete a preocupação da empresa com o desenvolvimento social das regiões em que atua.

Observou-se a oportunidade de oferecer um serviço com atributos únicos em uma região que possui o segmento pouco explorado, colocando em prática o sentido de fast salad, tudo isso acompanhado de qualidade e proximidade com os consumidores

Outro pilar importante para que a empresa consiga se estruturar e perdurar por períodos rentáveis é a vertente de viabilidade de recursos humanos, nesse resumo serão apresentados em pontos principais, quais são as expectativas e planos para os próximos cinco anos, vale lembrar que no escopo de recursos humanos, existem os investimentos em treinamentos, desenvolvimento e segurança.

Em treinamento estima-se que o investimento médio por colaborador era de aproximadamente R\$ 788,00 em 2017, considerando a inflação de 5,854% para os anos subsequentes, serão investidos aproximadamente R\$ 900,00 por funcionário contratado a partir de 2020. Em relação à segurança, incluem-se custos com máscaras, aventais, álcool em gel e luvas, dentre outros; para isso foram estimados R\$ 375,00 por mês durante o primeiro ano, com aumentos subsequentes para os próximos anos considerando inflação e aumentos de quadro.

Em relação às contratações do primeiro ano, serão recrutados 7 headcounts, dentre eles profissionais que atuaram na área administrativa e na área de operações, cada funcionário terá sob responsabilidade, uma parte de todo o negócio. Com todos da empresa alinhados com suas atividades, será possível gerar um ciclo lucrativo.

Para custo com encargos e benefícios, foram considerados vale transporte de R\$135,30 (2 passagens

por dia por 22 dias) considerando os 6% que são pagos pelo funcionário e os encargos

Para o primeiro ano, a folha mensal é de R\$ 10.738,96 com sete headcounts, descritos na tabela 13, a projeção de colaboradores para o segundo ano do Mr. Salad, já contando com a inflação de 5,854% para todos os salários e para o vale transporte incluso em benefícios. (todos os próximos anos incluem ajuste de inflação).

No segundo ano, com o aumento notável de pedidos, observa-se aumento do quadro de funcionários para suportar essa nova demanda, serão contratados dois estagiários de gastronomia além de mais um cozinheiro. Com isso a folha mensal do segundo ano se manteve em R\$ 14.659,89.

No terceiro ano, ocorre a efetivação de um dos estagiários de gastronomia para assistente de cozinha e a previsão da folha é de R\$ 16.587,39 por mês.

No quarto ano temos a efetivação de um estagiário de marketing para analista e a contratação de um novo estagiário administrativo, com uma previsão de folha mensal de R\$ 19.931,99

E por fim para o último ano, será realizada mais uma contratação de um estagiário de gastronomia para auxílio na cozinha e nos pedidos, com isso a previsão mensal de folha fica em R\$ 22.973,20

Toda a folha para os cinco anos foi desenvolvida buscando maximizar a eficiência e utilizar de todos os recursos humanos da forma mais inteligente, para isso foi criado o job description de cada posição, que define quais atividades estão associadas a cada cargo

Gerente geral: Responsável pela organização geral do restaurante, aprovação de postagens no instagram, criação de postagens específicas, controle de qualidade dos pedidos e gestão do quadro de colaboradores, se necessário pode trabalhar no recebimento de pedidos

Cozinheiro: Responsável pela elaboração de novos pratos, construção de pratos e manuseio e controle de matéria-prima.

Assistente de cozinha: Responsável pela limpeza geral e organização da cozinha, construção de pratos e auxílio ao cozinheiro no que for necessário.

Estagiário de gastronomia: Responsável pela limpeza geral, ideias de criação de novos pratos, auxílio aos assistentes de cozinha e cozinheiro, pode preparar pratos na presença e acompanhamento de um dos dois

Analista de Marketing: Responsável pela criação de postagens, criação de banco de dados de clientes, e relacionamento nas redes sociais.

Estagiário de Marketing: responsável pela criação e postagens periódicas e recebimento de pedidos

Assistente financeiro: Responsável por questões financeiras da empresa, como pagamento e administração de tributos a serem pagos.

Estagiário administrativo: responsável por recebimento de pedidos, auxílio gerente geral e ao marketing da empresa.

Para que toda a operação do Mr.Salad aconteça de forma fluida, foi desenvolvida a melhor combinação de funcionários para suportar a demanda recorrente. Apesar de algumas posições necessitarem de certo nível de especialização, não são especializações difíceis de encontrar no mercado de trabalho, o que não causa um impacto financeiro na folha de pagamento e possibilita uma boa margem de lucro.

Como ponto negativo, devido à simplicidade da operação, o turnover da empresa pode se elevar por volta do segundo e terceiro ano de operação, para evitar isso, é fundamental que os investidores acompanhem de perto o desempenho individual de cada funcionário ao longo de cada trimestre.

A viabilidade de recursos humanos é um dos pilares mais importantes para que a empresa consiga se desenvolver ao longo dos anos, as manutenções anuais dos salários junto às contratações de aumento de quadro e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores irão garantir que toda a estrutura da empresa seja suportada e rentável.

Por fim, temos a viabilidade financeira do negócio que nos traz uma visão ao longo de cinco anos, considerando fatores como capital de giro e investimento inicial. O ponto forte da viabilidade financeira é o baixo investimento inicial em relação ao alto retorno durante os cinco anos, como ponto negativo, temos a alta instabilidade econômica que o país enfrenta e a imprevisibilidade para os anos seguintes. Alguns indicadores relevantes para a empresa podem ser analisados de maneira breve por este resumo estendido.

O *Payback* da empresa, ou seja, o momento em que o sócio recupera todo o montante investido é aproximadamente após 1 ano e 7 meses.

O VPL do Mr. Salad é de R\$ 1.370.183,40 indicando que se submetido à uma taxa média de atratividade

de 12% ao ano o negócio é viável e a receita é maior que as despesas.

A TIR de 162%, mostra que o negócio se mostra viável ao longo dos 5 anos, sendo uma boa empresa para se investir.

E por último temos a taxa de lucratividade que traz uma métrica muito interessante, que diz o quanto se ganha a cada real investido, no caso do Mr.Salad se observa a cada R\$ 1 investido, existe um retorno de R\$ 30 ao longo do período, esse é outro indicador muito otimista, mas que deve ser analisado junto aos outros.

A viabilidade financeira do negócio é muito chamativa e é capaz de atrair investidores que tenha interesse no ramo alimentício, porém é importante lembrar que os números estão atrelados ao desempenho das outras viabilidades anteriormente citadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mr. Salad tem a ideia de ser uma empresa voltada para atingir o objetivo de pessoas que se preocupam com um hábito alimentar equilibrado mesmo quando está comprando uma refeição por meio de aplicativos de delivery.

A metodologia utilizada para analisar a viabilidade desse investimento foi um profundo estudo no que envolve análises internas e externas, bem como: Estratégica para verificação do mercado e da empresa inserida nele como um todo; Operacional onde esboça o que deve ser feito para chegar no produto final e todas as suas especificações; Mercadológica, analisando os potenciais clientes; Capital Humano, delimitando as áreas de atuação, suas respectivas funções e denominações de cargos; E por fim, a área Financeira onde engloba todos os cálculos de investimentos necessários.

De uma forma geral, as variáveis apresentadas e seus desdobramentos, apontam que o Mr. Salad é uma ideia viável.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

COVEY, Stephen R. O 8º hábito: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Fernanda. Pesquisa mostra que 80% dos brasileiros buscam alimentação saudável. Disponível



em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2018-05/pesquisa-mostra-que-80-dos-brasileiros-buscam-alimentacao-saudavel>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

DINO. Segundo dados, brasileiros estão se preocupando mais com a saúde. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-dados-brasileiros-estao-se-preocupando-mais-com-a-saude,186ebdb0e551aea9c51cc71a26ea4c4fstcs13f.html#:~:text=Um%20levantamento%20realizado%20pela%20Fiesp,para%20manter%20a%20alimenta%C3%A7%C3%A3o%20saud%C3%AAlvel.&text=%C3%89%20por%20isso%20que%2C%2071,parar%20mais%20caro%20por%20eles>. Acesso em 20 de agosto de 2020.

HF BRASIL. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/estatistica/folhosas.aspx>. Acesso em 10/10/2020.

HMM! SMART FOOD. Disponível em: <https://www.hmmsmartfood.com.br/>. Acesso em 09/10/2020.

LABARO. Afinal, quanto custa anunciar no Instagram? 2020. Marketing Digital. Disponível em: <https://www.labararo.com.br/blog/afinal-quanto-custa-anunciar-no-instagram/>. Acesso em: 02 de out. de 2020.

NATURAL DA TERRA. Disponível em: <https://naturaldaterra.com.br/>. Acesso em 07/10/2020.

MELO, Paulo. Como calcular o gás que se gasta em uma receita? Site Cozinha de quintal. Acesso em 07 de novembro de 2020.

OLIVEIRA, Ana Carolina. O que é mise en place?. Cozinha técnica. Disponível em: <https://cozinhatecnica.com/2014/12/o-que-e-mise-en-place/>. Acesso em 03 de outubro de 2020.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDAÇÃO. Downloads de aplicativos de delivery crescem 700% durante a quarentena em São Paulo. Agência Brasil. Mercado consumo. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/06/04/downloads-de-aplicativos-de-delivery-crescem-700-durante-a-quarentena-em-sao-paulo/#:~:text=Os%20paulistanos%20aumentaram%20o%20uso,Paulo%2C%20segundo%20an%C3%AAlise%20da%20AppsFlyer>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

REDAÇÃO. E-commerce Brasil. Disponível em: [-dos-brasileiros-compram-online/

. Acesso em 15 de setembro de 2020.](https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/85-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

REDAÇÃO. Planos e preços. Wix. Disponível em: <https://www.criarsitewix.com/planos-e-precos/>. Acesso em 02 de outubro de 2020.

REDAÇÃO. Como calcular o consumo de energia dos aparelhos elétricos? Site Zoom. Acesso em 07 de novembro de 2020.

REDAÇÃO. Tabela de alíquotas do Simples Nacional 2020. Jornal Contábil. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/tabela-de-aliquotas-do-simples-nacional-2020/>. Acesso em 09 de novembro 2020.

SEBRAE. Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos-home/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20um%20estudo,quarto%20maior%20mercado%20do%20mundo>. Acesso em 20 de agosto de 2020

SITE AM CONTABILIDADE. Quanto custa a aquisição e treinamento de um colaborador? <https://www.amcontabilidadeonline.com.br/quanto-custa-a-aquisicao-e-treinamento-de-um-colaborador/> Acesso em 19 de novembro de 2020

SITE RECEIRA FEDERAL. Acesso em 10 de outubro de 2020.

SOUZA, David. SANTOS, Reieli. SANTOS, Reginaldo. Estimativa do consumo de água em restaurantes na cidade de Cascavel – PR. 2012. Acesso em 07 de novembro de 2020.

SOUZA, Nayara. Como anunciar no Instagram: o passo a passo para promover sua marca nessa rede social. Hotmart, 2020. Disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/como-anunciar-no-instagram/#:~:text=De%20acordo%20com%20informa%C3%A7%C3%B5es%20do,%24%201%20e%20US%24%205>. Acesso em: 02 de out. de 2020.



## TC ADMINISTRAÇÃO SANTOS

**Autores:** Amanda Souza Pereira de Alencar, André Araújo Ramos, Beatriz Gurgel Cavalcanti Sallée Barreto, Lucas Freitas Chaves, Matheus Araújo de Lima

**Orientadora:** Profa. Ma. Lara Mattos, Docente da Strong Business School

### ASH TECH

#### Resumo:

O objetivo deste plano de negócios é analisar a aplicação digital ASH Tech, Assistente Financeiro, uma empresa especializada em eficiência financeira. Nos capítulos a seguir, é apresentada a viabilidade do negócio em diferentes cenários, bem como as etapas da sua construção e posicionamento frente ao usuário final. A ASH Tech apresenta um modelo de negócio altamente focado no consumidor, provendo usabilidade, inovação e rapidez em todos os processos, tornando a gestão financeira um tema confortável e prático para todos os *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Tecnologia, Produto Digital, Eficiência Financeira.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este plano de negócios será utilizado para avaliar a criação da ASH Tech, uma aplicação que se diferencia da concorrência por oferecer um serviço personalizado e centralizador. O serviço permite ao usuário realizar transações financeiras e gerenciar as suas finanças pessoais de forma automática e personalizada, aconselhado pela Inteligência Artificial, ASH.

### BUSINESS MODEL CANVAS

A ferramenta Business Model Canvas foi utilizada para auxiliar os empreendedores no entendimento estratégico do negócio, problematizando o cenário de população desbancarizada no país e alta ineficiência da gestão financeira individual. A Figura 1 mostra o resultado da aplicação dessa ferramenta.

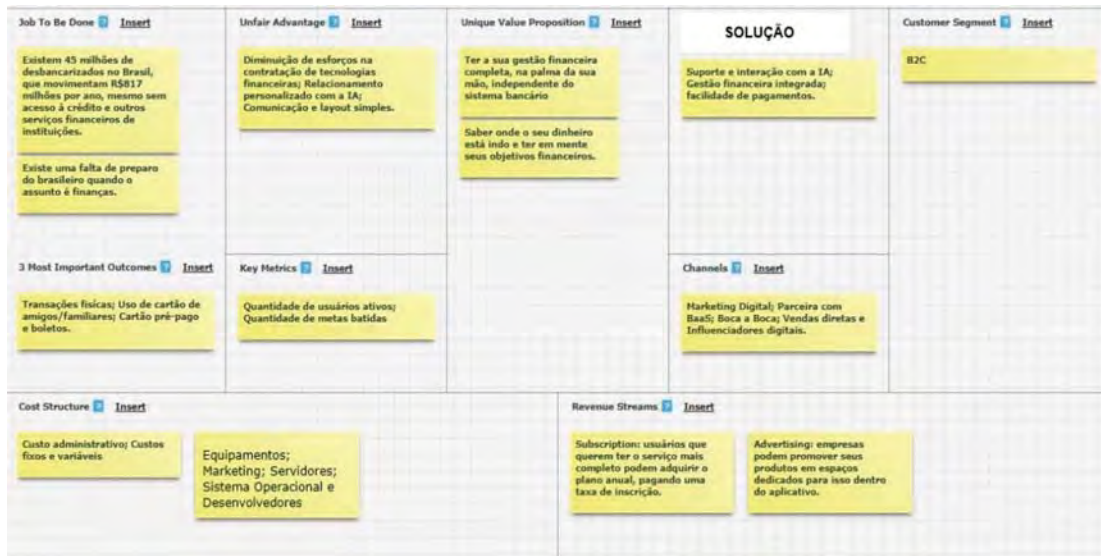


Figura 1: Lean Canvas.  
Fonte: Autoria própria, 2020.

## 1. CONCEITO DO NEGÓCIO

A empresa ASH Tech surge com o intuito de aumentar a eficácia da gestão financeira pessoal dos brasileiros, independente do vínculo bancário. Buscando centralizar as suas operações em um só aplicativo. A proposta é trazer um aplicativo financeiro que seja intuitivo, personalizável e simples de ser utilizado. Desde uma pequena visualização de extrato do valor em conta até a possibilidade de fazer uma transferência de recursos de uma instituição financeira para outra, bem como, o intermédio de quitação de contas atreladas ao seu CPF, sem ter que fazer uso da plataforma que está originando a dívida. Podendo assim, otimizar e melhorar o acesso à diversas plataformas para um resultado único.

## 2. ANÁLISE DO MERCADO

A evolução digital é uma realidade latente no convívio da população, especialmente a partir da geração Millennial. Cada vez mais - e mais jovens - os consumidores têm voltado a atenção para as interações por trás das telinhas, tornando as plataformas digitais a primeira opção de muitos usuários. No Brasil, as novas *fintechs* cresceram mais de 28%, de acordo com o Radar FintechLab, 2019-2020. Entre essas iniciativas,

35% são startups com menos de um ano de existência, em sua maioria, centradas no setor de pagamentos, seguido por gestão financeira e empréstimos. As metodologias de relacionamento bancária também estão em constante evolução, incentivando o usuário a conectar-se cada vez mais com o modelo de internet banking. A implantação do PIX<sup>1</sup>, O pagamento instantâneo brasileiro, liderado pelo Banco Central (BC), é uma das iniciativas que promete alavancar a competitividade e a eficiência do mercado, promover a inclusão financeira e preencher uma série de lacunas existentes na cesta de instrumentos de pagamentos disponíveis para a população.

Ainda em uma perspectiva nacional, de acordo com a pesquisa “*The State of Finance App Marketing In Brazil*” desenvolvida pela Appsflyer em 2020, no ano de 2019 o Brasil foi o terceiro mercado com o maior número de instalações de aplicativos financeiros. Ainda segundo a pesquisa, a adoção global dos serviços Fintechs obteve uma evolução de 16% no ano de 2015 para 64% em 2019.

### 2.1. Sobre a Marca

A Logomarca da ASH Tech, assim como suas cores foram pensadas e direcionadas para o público jovem,

<sup>1</sup> Pix é o pagamento instantâneo brasileiro. Banco Central (2020)

público alvo da aplicação. Todas as imagens selecionadas são remetentes a experiências como shows e viagens, estimulando a temática de libertação no âmbito financeiro, reformulando o conceito de finanças, que passou de uma ideia cristalizada e burocrática, em uma ideia de inovação e simplicidade das finanças.



Figura 2: Logo.

Fonte: Autoria própria, 2020.

## 2.2. Posicionamento da Marca

Atendendo a metodologia de *Brainstorm*<sup>2</sup> e *Mind Map*<sup>3</sup>, com os insumos da análise e estudo dos clientes e concorrentes, identificam-se as principais necessidades do mercado e os diferenciais competitivos que a aplicação ASH Tech deve oferecer. Entre as principais funcionalidades oferecidas ao consumidor, os três blocos principais de serviços são:

**Gestão financeira centralizada:** Habilita-se a viabilidade de vínculo entre contas financeiras, independente da relação bancária, oferecendo uma visão central das finanças pessoais do indivíduo.

**Interação e suporte da IA (Inteligência Artificial):** Disponibilidade 24 horas do suporte via *chat bot*, a interação permite ao usuário receber recomendações de gastos, investimentos, atualizações financeiras, consultas e conselhos.

**Transações:** A partir do vínculo gerado entre as contas financeiras, o usuário pode realizar transações como pagamentos, transferências, depósitos e cobranças entre os próprios usuários, interbancária ou mesmo em estabelecimentos.

A estrutura de comercialização da ASH Tech é baseada no conceito do Funil Pirata de Vendas, criado por Dave McClure, um dos fundadores da 500 Startups, uma renomada aceleradora de startups do Vale do Silício. A metodologia do Funil Pirata baseia-se no duplo A e triplo R, que são as fases de aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação.

O intuito da ASH Tech é que quando o cliente chegar na última etapa do Funil, ele já seja capaz de per-

ceber todo o valor gerado pelo aplicativo, realizando a recomendação para seus próximos e familiares. Uma das tática em específico desta etapa é a de indicação, pois é uma das principais métricas do quanto o serviço tem o Market Fit, que avalia o quanto um produto está desempenhando dentro de um mercado em específico, a fidelidade do consumidor, qualificação dos seus concorrentes e a oferta de valor.

## 3. OS CONCORRENTES

O conhecimento e análise dos concorrentes é de suma importância para que qualquer empresa se destaque no ambiente empresarial, pois ao fazê-lo, facilita a identificação de possíveis falhas, erros em algum processo do negócio e as suas respectivas deficiências. Além de olhar para o ambiente externo, é necessário que seja feita uma análise interna, onde os pontos fortes e fracos são elencados para então, comparar com as outras empresas que fornecem um produto ou serviço similar para o mercado consumidor.

Para esse estudo, foram selecionados três aplicativos financeiros populares: Mobills, Guiabolso e Organize, que são os mais recomendados, com classificação entre 3,5 a 5 estrelas nas principais plataformas de download de aplicativos, a Apple Store e Play Store. Entre os seus concorrentes são oferecidos planos gratuitos e pagos, vínculo de seus cartões de crédito, lançamento de receitas e despesas e fornecem um auxílio na gestão financeira para seus utilizadores.

Além desses, como concorrentes indiretos, foram selecionados o Bradesco e o banco Next, que diante das grandes mudanças de mercado, impulsionadas pelas Fintechs, o banco Bradesco, um dos grandes representantes do setor e uma companhia tradicional, que, para não ficar para trás, acabou criando o seu próprio banco digital, o Next. Adotando uma linguagem simples e adaptada ao público mais jovem, com a finalidade de facilitar o gerenciamento do dinheiro.



Figura 3: Logo Next.

Fonte: Banco Next, 2020.

<sup>2</sup> *Brainstorm* é uma técnica de ideação que tem como objetivo gerar um grande volume de novas ideias. EUJAX (2018)

<sup>3</sup> *Mind Map* é um diagrama que representa tarefas, palavras, conceitos, ou itens correlacionados a um tema principal. Mindmapping.Com (2020)



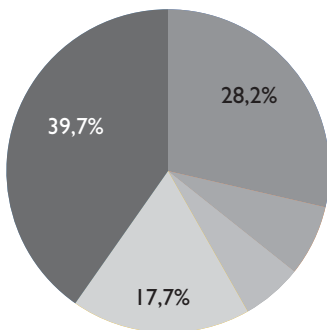
Diante de seus principais concorrentes, a ASH Tech se posiciona com uma oferta de altíssimo valor para o seu usuário se comparada com os seus principais concorrentes. A experiência do seu cliente é a mais intuitiva, personalizável e simples possível, tendo como principal atributo a facilidade de utilização de suas principais funções como: transferências de recursos de uma instituição para outra, intermédio de quitação de dívidas pelo CPF do usuário, rendimento dos recursos depositados no aplicativo e o principal fator de diferenciação que é a utilização da Inteligência Artificial para a interação e suporte dos usuários.

**4. OS CONSUMIDORES E SUAS PARTICULARIDADES**

Com o intuito de entender e mapear as dores e ganhos do consumidor focal, foi realizada uma pesquisa de campo com mais de 400 clientes em potencial. A pesquisa, que consistiu em quatorze perguntas, foi desenvolvida no Google Forms e compartilhada via redes sociais dos integrantes do grupo. O período de aceitação de respostas durou um mês (30 dias), tendo início na segunda semana de setembro. As perguntas intencionavam a identificação de um perfil, principalmente na questão de idade, de pessoas que têm um planejamento financeiro ativo.

**Qual é a sua idade**

436 respostas



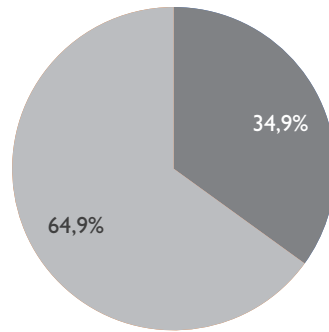
- 18 a 24 anos
- 25 a 31 anos
- 32 a 38 anos
- 39 a 45 anos
- 46 + anos

**Gráfico 1:** Faixa Etária.  
**Fonte:** Autoria Própria, 2020.

Entre os questionamentos foi possível identificar a idade, o gênero, quantas contas bancárias o indivíduo possui, a frequência de uso do Internet Banking e se o usuário estabelecia metas financeiras. Representado nos gráficos, a partir da análise das respostas, é possível extrair conclusões que apresentam maior probabilidade de uso em indivíduos do gênero feminino (70% dos correspondentes), na faixa etária de 18 a 31 anos e que já sejam usuários assíduos de Internet Banking (92% dos correspondentes).

**Qual é o seu gênero**

436 respostas

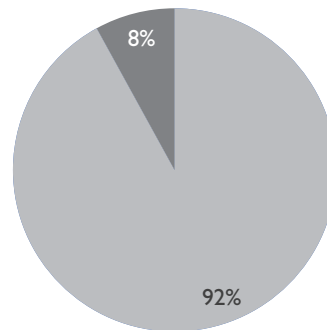


- Feminino
- Masculino
- Mulher transgênero
- Homem transgênero
- Mulher transexual
- Homem transexual
- Cisgênero
- Prefiro não responder
- Outros

**Gráfico 2:** Gênero.  
**Fonte:** Autoria Própria, 2020.

**Você usa o internet banking no celular?**

436 respostas



- Sim
- Não

**Gráfico 3:** Uso de Internet Banking.  
**Fonte:** Autoria Própria, 2020.

Os clientes oferecendo feedbacks e críticas quanto aos aplicativos concorrentes e oferecendo sugestões de funcionalidades que os levariam a instalar e recomendar a ASH Tech como a melhor opção para eficiência financeira. Entre todos os entrevistados, mais de 30% demonstraram interesse em participar da etapa de prototipação do aplicativo como usuário teste.

Pode-se traçar um perfil claro da persona que faria uso do serviço da ASH Tech. Essa pessoa seria, provavelmente, do sexo feminino, com idade entre 18 a 31 anos, morando na região Sudeste do Brasil, pertencendo a classe B. Claramente, esse não é o único perfil de pessoa que utilizaria o serviço, mas é o perfil padrão ao qual se destinará a estratégia inicial de segmentação e público alvo.

#### 4.1. Marketing

A média de crescimento anual de Startups no Brasil é de 26,75% ao ano, e neste ano atingiu-se a marca de 12.800 Startups contra 4.451 iniciais no ano de 2015. O Brasil hoje mostra-se relevante no top 10 internacional, possui 11 startups unicórnios, que são as startups que possuem um alto grau de maturidade, IPO aberto e investidores, quando atinge-se a marca de US\$1 milhão de dólares em valuation tornam-se um mito, logo um unicórnio. Dentre os 11 unicórnios brasileiros 4 refere-se a serviços financeiros.

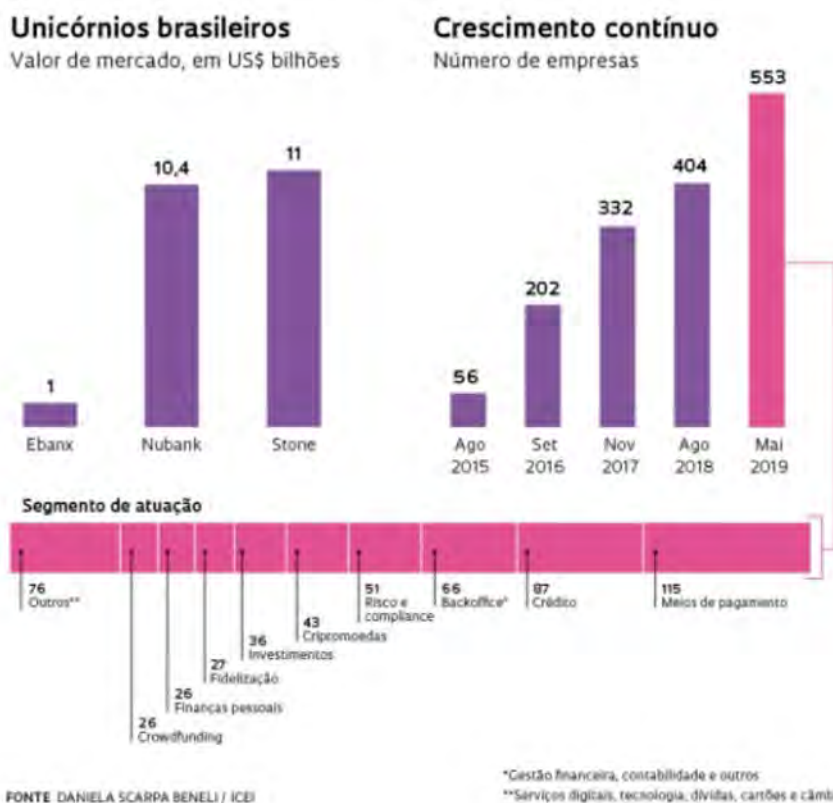


Gráfico 1: Mapa das Startups Financeiras.  
Fonte: Revista pesquisa FAPESB, 2020.

A partir do entendimento do conceito mencionado acima e do sucesso das startups brasileiras, entende-se que para que ASH aproxime-se do seu público alvo e posicione-se como uma solução às suas necessidades,

será adotado como estratégias promocionais a criação de conscientização entre clientes por meio de marketing digital. Para conquistar novos clientes, pretende-se a construção de demo do produto, apresentação e

possibilitar o acesso ao cliente. A conversão dos clientes adquiridos é por meio de personalização de pacotes. Com a atualização de novas tecnologias pretende-se reter os clientes convertidos e por fim para obter indicações através de clientes recorrentes intenciona-se a oferta de descontos por indicação e funcionalidades por tempo determinado como recompensa.

O custo de aquisição por cliente (CAC) é um dos principais influenciadores que levam uma startup ao fracasso. A métrica é calculada a partir da soma dos investimentos relacionados a Marketing e Vendas, dividido pelo número de clientes conquistados. O resultado, quando maior do que o esperado, representa uma inabilidade de monetizar a aquisição de novos consumidores, demonstrando um grande desequilíbrio no business model da empresa e no product/market fit.

Custo de aquisição	
Soma dos investimentos	47.149,71
Cientes adquiridos (Mês)	37.500,00
Resultado	1,26

**Tabela 2:** Custo de Aquisição Mensal.  
**Fonte:** Aatoria Própria, 2020.

A gestão efetiva deste investimento deve manter-se superior ao valor despendido pelo CAC ao longo da experiência do usuário. É primordial manter o máximo de precisão no cálculo para encontrar as falhas específicas que levam ao churn rate e encontrar oportunidades mal aproveitadas para melhorar a aquisição e retenção.

Outro indicador muito importante é o ARPU (Receita média por usuário), um indicador que realiza o cálculo do montante que cada cliente da empresa gasta em determinado período de tempo. O indicador viabiliza as análises de mensuração das vendas de seus respectivos serviços para cada um de seus clientes, mostrando o quanto os clientes estão gastando em média e a compara as vendas de seus produtos e serviços.

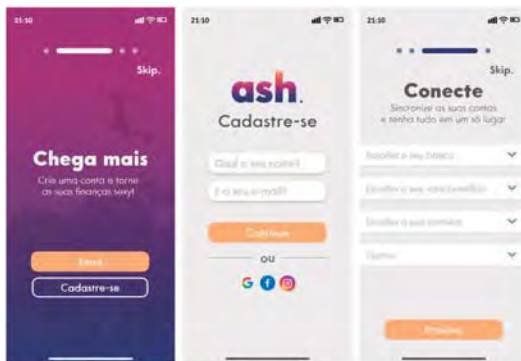
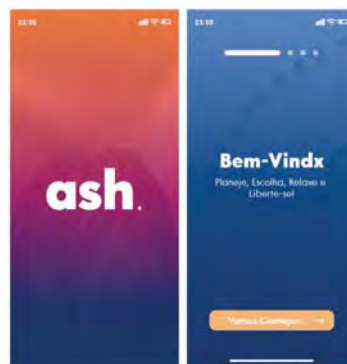
ARPU	
Receita Média por Usuários	R\$ 61.704,60
Quantidade de Usuários	3154,7
Resultado	R\$ 19,56

**Tabela 3:** Custo do ARPU da ASH Tech.  
**Fonte:** Aatoria Própria, 2020.

## 5. OPERACIONAL

O layout do aplicativo da ASH Tech foi pensado de forma a proporcionar uma experiência leve, simples e rápida aos usuários. Buscando também desmistificar o conceito de finanças como algo burocrático e complicado, trazendo a perspectiva de gestão financeira como um meio para obter tranquilidade e liberdade.

Desde o começo da sua experiência no aplicativo, na etapa de cadastro, o usuário já terá contato com a personalização da sua experiência, sincronizando os serviços de bancos, vale benefícios, carteira de investimentos e outros. Em vista a diminuir os irritantes e esforços do processo inicial, ao usuário também é habilitada a opção de realizar o seu cadastro ou login pelas plataformas Google, Facebook ou Instagram.



**Figura 3:** Layout Inicial do Aplicativo para Smartphones.  
**Fonte:** Aatoria Própria, 2020.

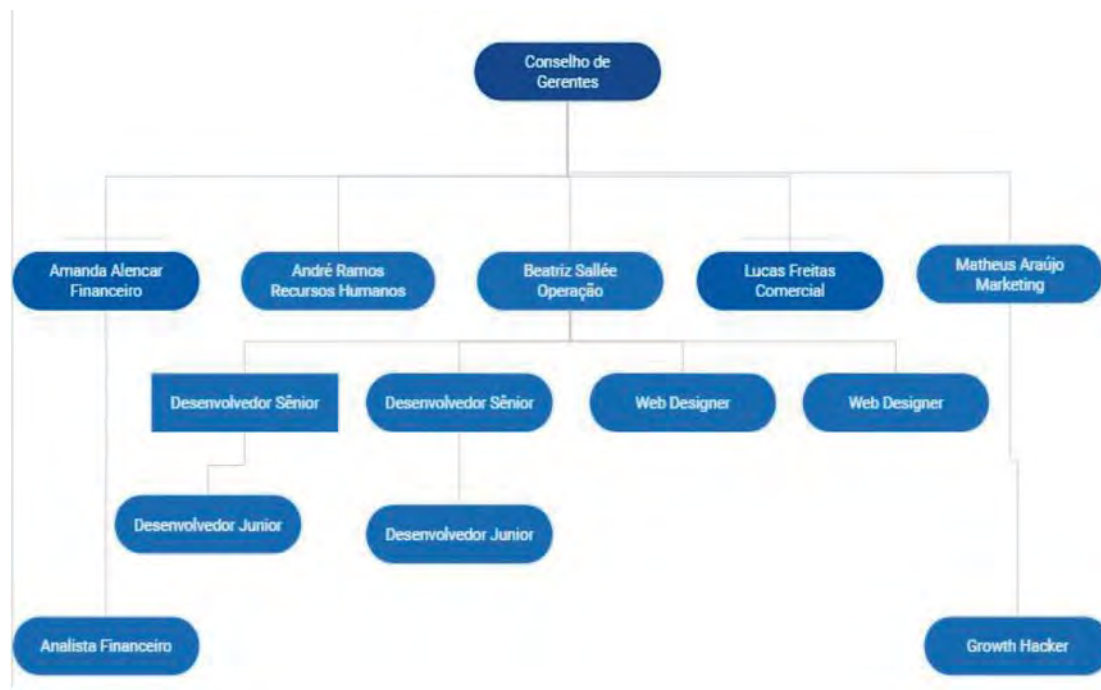
A intenção do layout gamificado e personalizado, é induzir o usuário ao uso contínuo do aplicativo, tornando a interação um hábito na rotina diária do cliente, diminuindo assim a porcentagem de churn rate. É possível acessar o protótipo do aplicativo desenvolvido pelo link: [bit.ly/ashtechapp](https://bit.ly/ashtechapp) ou escaneando o código QR abaixo.



Figura 4: Código QR.  
Fonte: Autoria Própria, 2020.

## 6. RECURSOS HUMANOS

Como se trata de um aplicativo disruptivo, é necessário criar um time que atende as necessidades que esse tipo de negócio demanda. Ter pessoas qualificadas em diferentes áreas é difícil. Para que isso ocorra, a Ash Tech tem a intenção de, inicialmente, montar uma equipe preparada para as primeiras necessidades do negócio. Desenvolvimento de sistema, do aplicativo, finanças iniciais, primeiras vendas, campanhas de marketing para adentrar o mercado são algumas das atividades primárias que a Ash Tech tem em mente. Com a equipe formada, e com uma estrutura hierárquica bem definida, pode-se pensar em avanços, seja desenvolvendo outras habilidades na equipe já formada, investimento no profissional contratado ou procurando outros profissionais mais qualificados, com oportunidades únicas de trabalhar em um negócio que cresce e se torna maior a cada mês.



Fonte: Autoria própria, 2020.

Apesar de ser um tipo de negócio atrativo, já que envolve avanços tecnológicos e a criação de novos serviços, o ambiente de trabalho de start-ups é bem conflitante. Sabe-se que o *turnover* desse ramo de ati-

vidade é alto e isso afeta bastante qualquer tipo de planejamento. O *burnout*, a alta demanda e a necessidade de dar certo são fatores que mexem com o desempenho do colaborador. Com isso estabelecido,



a palavra chave para definir a cultura empresarial da Ash Tech é conciliação. É necessário estabelecer uma cultura saudável para todos os colaboradores. Para que isso aconteça, existem medidas que têm de ser tomadas, como, por exemplo, o de capacitação da liderança. Segundo uma pesquisa realizada pela Gallup, o engajamento dos trabalhadores depende 70% da liderança. Independente do setor de atuação, tamanho ou localidade, empresas têm a dificuldade de escolher um bom líder ou até mesmo o escolhido para exercer uma boa liderança, criando um ambiente propício para o avanço do projeto.

Outro medida é a que a empresa deve apostar na cultura empresarial e investir no desenvolvimento das pessoas. O professor de negócios de Harvard, Clayton Christensen, atribui a verdadeira motivação das pessoas a quatro fatores: trabalho desafiador, autonomia, crescimento pessoal e reconhecimento. Tendo isso em mente, o plano da ASH Tech é de criar um ambiente de trabalho onde a comunicação, a clareza e o foco são peças-chaves. A equipe de colaboradores que irá começar o projeto terá espaço para apresentar e discutir ideias, trazer cursos que agregam benefícios para a empresa e ao colaborador, além de ofertar jornadas flexíveis.

## 7. FINANCEIRO

A análise financeira do projeto de uma empresa se baseia em um conjunto de procedimentos e ações com o objetivo de encontrar o equilíbrio financeiro e liquidez do ativo. Desta forma, foram analisados diversos fatores, tanto externos como internos que pudessem de alguma forma afetar a viabilidade deste projeto.

Demonstração de Resultado de Exercício	dez/20	2021	2022	2023	2024	2025
(*) Receita de vendas total	-	1.140.584	1.254.642	1.380.106	1.518.117	1.669.928
(*) Receita com serviços	-	185.384	203.911	224.298	246.726	271.398
(*) Receita não operacional (publicidade)	-	955.200	955.200	955.200	955.200	955.200
(-) Impostos sobre vendas	-	233.820	257.202	282.922	311.214	342.335
<b>Receita líquida de vendas</b>	-	<b>906.764</b>	<b>997.440</b>	<b>1.097.184</b>	<b>1.206.903</b>	<b>1.327.593</b>
(-) Custo de Serviço Prestado	-	353.760	364.373	375.304	386.563	398.160
<b>(*) Margem de Contribuição Total</b>	-	<b>553.004</b>	<b>633.068</b>	<b>721.880</b>	<b>820.340</b>	<b>929.433</b>
(-) Custos Fixos	-	396.840	396.840	396.840	396.840	396.840
(-) Custos Variáveis	-	46.800	57.600	57.600	57.600	57.600
<b>(*) Lucro Bruto</b>	-	<b>109.364</b>	<b>178.628</b>	<b>267.441</b>	<b>365.900</b>	<b>474.993</b>
(-) Despesas Administrativas	-	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
<b>(*) EBITDA</b>	-	<b>86.564</b>	<b>155.828</b>	<b>244.641</b>	<b>343.100</b>	<b>452.193</b>
(-) Depreciação	-	12.313	12.313	12.313	12.313	12.313
(-) Despesas Financeiras	-	4.163	4.163	4.163	4.163	4.163
<b>(*) Lucro antes de impostos</b>	-	<b>70.088</b>	<b>139.352</b>	<b>228.165</b>	<b>326.624</b>	<b>439.881</b>
(-) Impostos sobre Lucro	-	10.864	21.600	41.070	63.692	85.777
<b>(*) Lucro</b>	-	<b>59.225</b>	<b>117.753</b>	<b>187.095</b>	<b>262.933</b>	<b>354.104</b>
(*) Investimento permanente	96.462	-	-	-	-	-
(*) Investimento em capital de giro	53.538	-	-	-	-	-
<b>(*) Investimento total</b>	<b>150.000</b>	-	-	-	-	-
(*) Depreciação (reversão)	-	12.313	12.313	12.313	12.313	12.313
<b>(*) Lucro Líquido</b>	<b>150.000</b>	<b>71.537</b>	<b>130.065</b>	<b>199.408</b>	<b>275.245,20</b>	<b>366.417</b>

tabela 5: Demonstrativo de Resultado para os Próximos 5 anos.  
Fonte: Revista pesquisa FAPESB, 2020.

## 8.1 Cálculo do Investimento Total

Um bom planejamento é indispensável para o sucesso da ASH Tech, portanto, levantou-se qual os valores para sabermos exatamente quais os custos de investimento fixo, capital de giro e investimento pré-operacional conforme tabela mencionada acima.

Investimento Total		
1-Investimento fixo	R\$	60.501,56
2-Capital de Giro	-R\$	53.538,45
3-Investimento operacional	R\$	61.001,56
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>67.964,67</b>

Tabela 4: Investimento Total.  
Fonte: Autoria Própria, 2020.

O investimento fixo refere-se aos bens necessários para o funcionamento da empresa, notebook, mouses, teclados e cadeiras para todos os 14 funcionários que totalizam R\$67.964,67.

O capital de giro é formulado por o valor do aluguel, desenvolvimento do aplicativo e infraestrutura, além de uma folga financeira de forma que possa honrar com seus compromissos e possíveis despesas não previstas, como certidão negativa ou qualquer problema fiscal, portanto nosso capital de giro é de R\$53.538,45.

O investimento pré-operacional refere-se à aquisição e aluguel de equipamentos e soma R\$60.501,56.

## 8.2 Demonstrativo de Resultado

O demonstrativo de resultado é o resumo das operações financeiras da empresa por período, logo, consideramos para a realização do demonstrativo os custos fixos, variáveis e receitas de vendas e de publicidade.

O fluxo de caixa é dispensável para a análise da viabilidade da ASH Tech, pois a receita da ASH Tech será considerada a vista, tendo em conta que conseguimos com o banco Sicoob a isenção de taxa de antecipação de recebíveis.

Deste modo, analisando a Demonstração de Resultados, foram gerados indicadores para mensurar a viabilidade financeira durante o período de cinco anos. Os indicadores: valor presente líquido, taxa interna de retorno, taxa mínima de atratividade e Payback, encontram-se nas tabelas a seguir.

Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente Líquido	Saldo
0	-150.000,00	-	150.000,00
2021	71.537,44	64.015,61	85.984,39
2022	130.065,18	104.151,61	18.167,22
2023	199.407,92	142.889,33	161.056,55
2024	275.245,20	176.493,87	337.550,42
2025	366.416,53	210.250,67	547.801,10
TMA		11,75%	
TIR		84,32%	
PayBack		2,13	

**tabela 6:** Indicadores de Viabilidade.  
Fonte: Aatoria Própria, 2020.

Embasado nas informações obtidas pelos indicadores acima supracitados, conclui-se que o Payback é de 2,13 anos, o valor presente líquido ao final de 2025 será de R\$ 547.801,10 e a taxa interna de retorno (TIR) no mesmo período será de 84,32% aproximadamente, o que configura o negócio como extremamente viável no longo prazo.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de destacar-se no mercado de eficiência financeira, a ASH Tech se diferencia dos seus concorrentes pela sua relevância na vida dos seus usuários, facilitando e consolidando transações bancárias de modo responsivo e libertador. O aplicativo oferece amplas funcionalidades como o gerenciamento de contas, transações e análises, independente da relação com uma instituição bancarizada, amparado pela Inteligência Artificial. Deste modo a ASH Tech se insere ao mercado em um momento turbulento no viés econômico, com um potencial educacional e de consciência financeira. A forma leve e descontraída de se posicionar faz com que o aplicativo também seja bem recebido pelo público, desmistificando a relação dos usuários com a gestão financeira.

Todas as análises e dados, ainda que estatísticos, apresentados neste plano de negócio validam as oportunidades de crescimento da ASH Tech como algo tangível e revelando uma iniciativa com alto potencial de sucesso.



# TCC CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Autores:** Deivid Silva Borges, Giovanna Elias dos Santos, Lee Wai Shan Priscilla

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique, Docente do curso de Ciências Contábeis da Strong Business School

## EVIDENCIAÇÃO DOS IMPACTOS DAS PERDAS ESTIMADAS EM CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DO MAIOR BANCO BRASILEIRO - ITAÚ UNIBANCO

### Resumo:

As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) são princípios de conduta profissional, padrões a serem seguidos, de natureza técnica para o exercício profissional. As preparações das demonstrações financeiras consolidadas de acordo com o **Internacional Financial Report Standards (IFRS)** requerem o uso de políticas contábeis da empresa. Justifica-se o tema por entender que se deve fazer uma avaliação das mudanças feitas depois da aplicação do IFRS 9 por meio

da contabilização da Perda Estimada para Crédito de Liquidação Duvidosa (PECLD) e demonstrar o impacto que ocorreu e ainda pode ocorrer por conta do novo coronavírus (COVID – 19). O presente trabalho apresenta o questionamento das implicações do coronavírus nas Perdas Estimadas para Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD), do Banco Itaú no primeiro semestre de 2020. O objetivo geral é demonstrar os critérios de evidenciação das perdas estimadas conforme baseado no Comitê de Pronunciamento Contábil 48 (CPC 48), no Banco Itaú, durante a pandemia. Este trabalho apresenta um estudo de caso descritivo, utilizando as demonstrações financeiras do primeiro semestre de 2020 do Itaú. No 1º semestre de 2020, o lucro líquido recorrente chegou a R\$ 8,1 bilhões uma perda de 41,6% em relação ao mesmo período de 2019. A mudança do cenário macroeconômico a partir da segunda quinzena de março de 2020 levou ao crescimento de 127,5% no custo do crédito, que chegou a R\$ 17,9 bilhões. O que gerou maiores despesas de provisão para crédito. É explícito que o Itaú está sendo mais conservador em relação a sua carteira de crédito, o banco procura clientes mais seguros que rendem menos, trata-se de uma boa estratégia no que

tange o curto prazo em vista da incerteza da pandemia e de uma nova onda de contágio.

**Palavras-chave:** NBC. IFRS. Perda Estimada em Crédito de Liquidação Duvidosa. Banco Itaú.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a resolução do CFC N° 1.328, de 18 de março de 2011 “As Normas Brasileiras de Contabilidade, sejam elas Profissionais ou Técnicas, estabelecem preceitos de conduta profissional e padrões e procedimentos técnicos necessários para o adequado exercício profissional.” (CFC, 2011). Desta forma as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) são um conjugado de princípios e normas de conduta imprescindíveis de serem consideradas enquanto pré-requisitos em prol do exercício da Contabilidade, assim como as doutrinas, os múltiplos conceitos, estrutura técnica e processos a serem implementados no cumprimento de tarefas previstas nas cláusulas sancionadas por intermédio das regras enunciadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As NBC editadas pelo CFC precisam adotar os mesmos moldes de elaboração e estilo aplicados nas normas internacionais e abrangem as Normas como a própria denominação demanda, as Interpretações e os Declarações Técnicas e os Comunicados Técnicos conforme Art. 1 da resolução 1.328, de 18 de março de 2011 (CFC, 2011).

Esse rol de regras pode ser categorizado de duas formas distintas: técnica e profissional. No que tange às normas técnicas previamente estabelecidas pelo CFC, elas compreendem todos os dados pertinentes aos conceitos e procedimentos desse campo de atuação. As normas profissionais quadram na acepção de regulamentar as medidas e procedimentos a serem tomados dos profissionais de contabilidade em seu exercício.

O CPC 48 tem como principal objetivo estabelecer princípios para os relatórios financeiros de ativos financeiros e passivos financeiros que devem apresentar informações pertinentes e úteis aos usuários de demonstrações contábeis para a sua avaliação dos valores, época e incerteza dos fluxos de caixa futuros da entidade (CPC, 2016).

O CPC 48/IFRS 9 substituiu o modelo de “perdas incorridas” do CPC 38/IAS 39 por um modelo prospectivo de “perdas de crédito esperadas”. O novo modelo de perdas esperadas se aplicará aos

ativos financeiros mensurados ao custo amortizado ou ao VJORA, com exceção de investimentos em instrumentos patrimoniais. O “*International Financial Reporting Standard*” publicado pelo *International Accounting Standards Board* conhecido como IFRS 9, norma internacional de contabilidade no Brasil, consiste em uma demonstração contábil internacional a qual define o resultado abrangente, que demanda um rol de avaliações administrativas detalhado e de cálculos extremamente complexos, que trazem a expectativa de demandar uma intensa alteração de padrão quanto aos processos chave, abrangendo múltiplas funções no âmbito organizacional.

Apresenta-se enquanto componente integrante do método básico de atualização e otimização das práticas habituais da Contabilidade direcionado à categorização, mensuração, *impairment* (valor recuperável) de ativos financeiros (AF) e garantia de vantagem competitiva. Em decorrência, as organizações e seus gestores em seu cerne precisam ter em conta o nível de disponibilidade de informações, demonstrações adicionais e outros métodos financeiros fundamentados na data previamente fixada, porém é imprescindível enfatizar que, isso induz ao mesmo tempo a uma atualização contábil sob a perspectiva sistêmica (KPMG, 2017)

Justifica-se o tema por entender que se deve fazer uma avaliação das mudanças feitas depois da aplicação IFRS 9 por meio da contabilização do PECLD e o impacto que ocorreu e pode ocorrer por conta do coronavírus.

Como questão apresenta-se: **Quais as implicações do COVID-19 na provisão de crédito do banco Itaú no primeiro semestre de 2020?**

Como **objetivo geral** apresenta-se demonstrar os critérios de evidenciação das perdas estimadas conforme baseado no CPC 48, no Banco Itaú, durante a pandemia do Covid-19. E, como **objetivos específicos:** verificar os resultados dos balanços com foco em crédito e analisar as variações em comparação com períodos anteriores; analisar a provisão de PECLD conforme premissas de estimativas de perdas do primeiro semestre de 2020; analisar os impactos da pandemia em relação ao crédito do primeiro semestre de 2020.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As instituições financeiras devem gerenciar os seus riscos de crédito conforme a sua natureza e complexidade dos serviços.



O acordo de Basileia é o principal norteador dos níveis ideais de capital, controle de riscos e liquidez dos bancos do mundo. O Acordo de Basileia I, objetivou colocar os bancos em condições de iguais, foi estabelecido o mesmo requerimento mínimo de capital para todas as instituições bancárias. Por conta de não diferenciar adequadamente os riscos dos ativos e não considerar o prazo de vencimento das operações, os bancos passaram a empregar inovações financeiras para reduzir artificialmente a ponderação de alguns ativos sem a correspondente diminuição dos riscos e foi então que surgiu a Basileia II. (TREIN, 2011).

O acordo de Basileia III visa aperfeiçoar a capacidade de absorção de choques provenientes do sistema financeiro com o objetivo de obter uma estabilidade financeira e a promoção de um crescimento econômico sustentável. São requerimentos mínimos que combinados com o aumento de capital, visam reduzir a probabilidade de futuras crises bancárias. (TREIN, 2011).

## 2.1 PECLD

A CEBRASPE (Cespe/Unb) explica que a provisão encarregada a Créditos de Liquidação Duvidosa (PLCD) constitui uma conta de caráter credor, constituindo componente complementar do “ativo circulante”, grupo de contas contábil que registra as disponibilidades. Logo, em sua essência configura uma conta redutora, porque entra com saldo negativo no Ativo, abatendo os valores dos valores a receber (clientes), prevenindo perdas prováveis (SÓ CONTABILIDADE, 2020).

No intuito de se realizar o cálculo da PECLD é imperativo considerar o maior número possível de fatores de riscos e, principalmente ter conhecimento de um negócio antes de investir ou arriscar. Destarte, será provável projetar um valor mais exato das perdas (REIS, 2019).

A *International Financial Reporting Standards Foundation* (Fundação IFRS) despachou um documento propendendo contribuir em prol da implementação das regras encontradas no texto da IFRS 9 (CPC 48), conteúdo esse que concerne à estimativa das perdas de crédito no que diz respeito aos instrumentos financeiros (CDN/IFRS, 2020), levando em consideração as conjunturas econômicas contemporâneas.

A preconização de maior relevância identificada em designado documento se justifica na aceção de que a mensuração de supramencionadas perdas deve estar fundamentada em dados concisos e atualizados continuamente a propósito de fatos e situações com

grande probabilidade de prejudicar a economia. De forma sintetizada é imprescindível trazer à baila que as análises cogentes precisam ser sempre mais minuciosas e ter em conta um aspecto estatístico e espectral com relação aos dados informados de maior amplitude, visto como os impactos acarretados pela crise pandêmica trazem a perspectiva de não estar considerados nos moldes de avaliação de risco empregados pelas instituições na atualidade (SANTOS, 2020).

A alteração da norma IFRS 9 foi executada em passos lentos. O projeto de desenvolvimento foi iniciado precedentemente à crise financeira de 2008, porém demorou para ser incrementado e passou por mudanças substanciais de finalidade em decorrência da crise. Em números absolutos, foram mais de 72 meses para que o IASB finalizasse o projeto de substituição e simplificação da norma IAS 39 no dia 24 de Julho de 2014 (CÉSAR RAMOS, 2018).

Como resultado das inúmeras etapas do desenvolvimento da norma IFRS 9, que se tornara públicas por meio de quatro versões da norma IFRS 9: versão 2009 (ativos financeiros), versão 2010 (passivos financeiros), versão 2013 (*Hedge Accounting*) e a versão final de Julho de 2014.

## 2.2 Classificação e Mensuração

Conforme a KPMG (2017), o novo código muda sobremaneira o modo como os AF são distribuídos no balanço patrimonial (BP) e determina as seguintes categorizações:

- AF mensurados com baseamento no custo amortizado, alicerçado em seu reconhecimento inicial, menos as amortizações de principal;
- AF mensurados com embasamento no valor justo (VJ) de ativos e passivos embasados em diferentes resultados abrangentes (VJORA);
- AF mensurados com fundamento no valor justo alicerçado em por meio a resultado (VJR).

Ainda no alusivo às classes de mensuração da IAS 39 com baseamento *no Fair Value*: Sancionamento e Medição (CPC 38) direcionados exclusivamente a títulos garantidos até o término do prazo de pagamento registrados nos títulos e valores mobiliários, por concessões recebíveis e destinado à venda foram suprimidos.

No tocante aos investimentos realizados em “passivos financeiros” não concretizados e nem escritu-



rados pela metodologia da equivalência patrimonial (MEP) ou tratados, a IFRS 9 (CPC 48) altera a sua categorização e mensuração.

Conforme a IAS 39 (CPC 38) se tornou primordial a prevenção dos riscos não categorizados ou imprevistos, conseqüentemente os investimentos em passivos financeiros devem ser qualificados pelo cômputo MEP como liberados para venda e analisados minuciosamente pelo VJ, embasado em outros resultados abrangentes ou como disponíveis para serem negociados, sendo calculados ao VJ alicerçado em circunstâncias limitadas, agora com o residual da mudança no valor justo apresentado no resultado (CRC, 2016).

Existe na norma a previsão de uma desobrigação a qual consentia às companhias mensurar a participação no patrimônio líquido a custo e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), em alguns casos restritos.

Na opinião da ESMA, a natureza baseada em princípios da IFRS 9 inclui flexibilidade suficiente para refletir as circunstâncias específicas do surto de COVID-19 e a política pública de medidas associada. Os emissores e seus auditores devem levar esta Declaração Pública em devida consideração (ESMA EUROPA, 2020).

A ESMA monitora as práticas dos emitentes em relação à IFRS 9 e, em particular, como no que diz respeito à aplicação do acórdão no contexto atual. Na ausência de orientação específica no IFRS 9, os emissores desenvolvem suas políticas contábeis em de acordo com a IAS 8 *Políticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Erros* I e Princípios do IFRS 9. Determinar se o desconhecimento ocorre depende se o a modificação dos termos do instrumento é considerada substancial ou não ESMA EUROPA, 2020).

A ESMA observa que essa avaliação deve incluir critérios qualitativos e quantitativos e, especialmente dada a situação, pode estar sujeito a julgamento significativo. À luz das circunstâncias atuais, a ESMA considera que, se as medidas de apoio proporcionarem alívio temporário aos devedores afetados pelo surto de COVID-19 e o valor econômico líquido do empréstimo não é afetado significativamente, a modificação dificilmente seria considerada substancial ESMA EUROPA, 2020).

Em particular, a ESMA observa que as medidas tomadas no contexto do surto de COVID-19 que permitem, exigem ou incentivam a suspensão ou atrasos nos pagamentos, não devem ser considerados como tendo automaticamente um impacto de um para um

na avaliação de se os empréstimos têm sofrido um SICR. Portanto, uma moratória nessas circunstâncias não deve ser em ser considerado como um gatilho automático de SICR. A ESMA gostaria de realçar que, no contexto da avaliação SICR, é necessária uma análise das condições em que estas medidas são implementadas (ESMA EUROPA, 2020).

A IFRS 9 (CPC 48) demanda que as organizações mensuram investimentos em passivos financeiros e AF contratuais ao VJR, todavia proporciona a alternativa de mensurá-los no VJORA alicerçado em diferentes resultados abrangentes, se os mesmos não forem disponibilizados para serem negociados.

Esse fato expressa que o custo não representa mais uma base de análise quantitativa admissível, portanto a alternativa de VJORA pode ser favorável a todas as organizações que procuram sempre impedir a medida de dispersão dos retornos de um título ou índice de mercado. Contudo, conforme o CPC 48 há determinadas desvantagens, tais como os lucros ou prejuízos do investimento que são reservados a resultados abrangentes e jamais poderão ser reclassificados (KPMG, 2017).

No que tange aos investimentos em “ações de 1ª linha”, a IFRS 9 (CPC 48) implica uma análise minuciosa de duas fases na aceção de delinear a classificação pertinente no que concerne à sua demonstração contábil.

A IFRS 9 (CPC 48) privilegia um exclusivo modelo de PCE cabível aos AF avaliados ao custo amortizado e ações de 1ª linha, além de serem analisados com embasamento no VJ embasado em diferentes resultados abrangentes, com apontados nivelamentos voltados a antecipação de recebíveis (linha de crédito para empresas comerciais), fluxo do dinheiro no caixa da empresa incluindo tanto os contratuais como os recebíveis designados a contratos de arrendamento (KPMG, 2017).

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho de conclusão de curso, utilizará o método de pesquisa estudo de caso descritivo, Robert Yin afirma: “O Estudo de Caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos” (Yin p.27), e atualmente, estamos passando por um momento delicado por conta da pandemia que prejudicou a economia do País. É considerado também como um trabalho de abordagem quantitativa, segundo Fachin (2003), a variável quantitativa é determinada em relação aos dados levantados na pesquisa.

O Estudo de Caso "É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p.422). De acordo com, TULL (1976, p 323) "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e BONOMA (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

O intuito do estudo é obter maiores informações sobre os impactos causados pela Covid-19 na PCLD (Provisão para créditos de Liquidação Duvidosa) do Banco Itaú no primeiro semestre de 2020.

Foi analisado o maior banco privado do País o Banco Itaú utilizando dados obtidos na Economática, que é uma ferramenta de coleta e gerenciamento de informações com foco em análises, possuindo um conjunto de dados em uma base confiável.

Num primeiro momento foi utilizado as demonstrações financeiras do Banco Itaú do 1º semestre de 2020 para comparação da variação com o exercício findo de dezembro 2019, dessa forma foi analisado que a carteira de operações de crédito e arrendamento mercantil aumentou em R\$74.893 (bilhões), no 1º semestre, as operações de transferência de ativos financeiros sem retenção de riscos e benefícios geraram impacto no resultado de R\$ 91 (milhões) e líquido de Provisão para Perdas Esperadas R\$ 53 (milhões).

Enfatizamos as políticas de estimativas contábeis, perda de crédito esperada e suas premissas significativas como prazo de informações prospectivas e cenários de perdas ponderados pela probabilidade, bem como cenários macroeconômicos. Após essa revisão, sendo a pandemia um evento inesperado mundial, se fez um apanhado geral do comportamento econômico e, conseqüentemente, o comportamento dos bancos mundiais.

#### 4. ESTUDO DE CASO BANCO ITAU E IMPACTOS DA COVID19

Os bancos entraram na pandemia mais bem capitalizados do que no período que antecedeu a crise financeira global de 2008. Em média, o índice de adequação de capital 'puro' (patrimônio real para ativos totais) dos quatro bancos listados como os mais 'globalmente sistemicamente importantes' pelo Conselho de Estabilidade Financeira (JP Morgan, Citigroup, HSBC e *Bank of America*) aumentou de 6,9 por cento em 2007 para 9,4 por cento em 2019 (S&P GLOBAL, 2020).

Ao mesmo tempo, governos e bancos centrais, tendo evitado que o pânico financeiro imediato saísse de controle, parecem agudamente cientes da necessi-

dade de evitar que a recessão emergente desencadeie uma crise financeira. No entanto, além de enfrentar o enorme desafio da dívida inadimplente, a pandemia provavelmente acelerará a digitalização do sistema bancário, o que afetará o banco de varejo muito mais do que a parte de atacado do setor, incluindo os bancos de investimento. Até agora, pelo menos, os bancos de investimento perderam muito menos de seu valor de mercado do que mais bancos voltados para o varejo (WÓJCIK; IOANNOU, 2020).

Desde a crise financeira global, em muitos centros financeiros de economias desenvolvidas, o emprego no setor financeiro diminuiu, mas isso foi mais do que compensado pelo crescimento de outros serviços profissionais e empresariais. É provável que esta tendência continue, com uma demanda saudável por esses serviços, relativamente não ameaçada pela *FinTech*.

É imprescindível frisar aqui que, desde o surto de COVID-19, os valores dos ativos de risco desmornaram de forma intensa, ou seja, no pior momento da última venda em massa. O grupo de ativos de risco sofreu quedas correspondentes a mais de 50% das quedas que experimentaram no período compreendido entre 2008 e 2009. Foi o caso dos mercados de ações, tanto em economias vultosas como nas de pouca expressão, apresentaram uma queda superior a 30% no ponto mais baixo. Os títulos de renda atrelados à Selic e ao DI (spreads de crédito) majoraram, notadamente no concernente às empresas de menor classificação. Também surgiram indícios de crise nos mercados de maior potencial de financiamento de curto prazo, incluindo o mercado global de dólares dos Estados Unidos (S&P GLOBAL, 2020).

A volatilidade subiu, por demasiadas vezes, para níveis vistos pela última vez ao longo da crise financeira instalada no mundo inteiro, em meio à incerteza devido ao impacto social e, sobretudo, na economia acarretado pela crise pandêmica (M2M SABER, 2020).

Com a elevação do nível de instabilidade, a fluidez do mercado deteriorou-se expressivamente, de modo inclusivo em mercados de acordo com a tradição avaliados de alta potencialidade, como o mercado de dívida pública, contribuindo para movimentos acentuados dos valores dos ativos (M2M SABER, 2020).

Assim, na acepção de tentar sustentar o equilíbrio almejado do sistema financeiro internacional e de modo a amparar a economia global, a linha principal de defesa tem sido os bancos centrais em nível global.

O Itaú Unibanco (ITUB4) é um dos nomes de maior peso no mercado de capitais brasileiro, sendo

a terceira companhia mais valiosa (US\$ 44,58 bilhões) da América Latina. O maior banco privado do Brasil tem papel de destaque na Bolsa, com o segundo maior peso (6,916%) no Ibovespa. Consequentemente, gera muito interesse entre investidores (OLIVEIRA, 2020).

É importante destacar que a provisão complementar no decorrer do ano anterior se fixou em quase R\$ 4 bilhões. Tão-somente nos primeiros três meses do ano corrente, essa importância majorou (no patamar de 12,5%), atingindo R\$ 4,5 bilhões (aproximadamente R\$ 11 bilhões o que correspondeu à provisão integral no alusivo aos devedores duvidosos (PDD) nos primeiros três meses de 2020) (ROCHA, 2020).

Mais especificamente elucidando, em maio de 2020 as ações das instituições citadas apresentaram uma queda superior a 3,6%, ficando o mercado apreensivo na acepção de descobrir se o ITUB4 desempenharia uma postura conservadora como BBDC. Em tais circunstâncias inclusive se entenderia que substanciais provisões para perdas em virtude da crise pandêmica não seriam necessárias nesse cenário (como SANB) (RAGAZI, 2020).

As instituições bancárias brasileiras cresceram em tal medida que, juntos, detêm 20% de todo o volume de ações negociadas na B3. Já em outros países, como os Estados Unidos, o setor financeiro tem peso muito superior ao de tecnologia, por exemplo, na bolsa de valores (OLIVEIRA, 2020).

Os bancos brasileiros cresceram em tal medida que, juntos, detêm 1/5 de todo o volume de ações negociadas na B3. Já em outros países, como os Estados Unidos, o setor financeiro tem peso muito superior ao de tecnologia, por exemplo, na bolsa de valores (OLIVEIRA, 2020).

Por seu turno, em 2019 o Itaú excedeu o patamar dos 7 bilhões de receita a cada três meses, enquanto no concernente ao 1º trimestre de 2020 a ascensão financeira foi de “tão-somente” 3,9 bilhões, 46% inferior quando comparado ao 4º trimestre de 2019. O ROE do 1º trimestre de 2020 apresentou uma redução de 24 para 13%, fazendo do Santander a instituição bancária privada com maior lucro do território brasileiro, pelo menos quando considerados os três primeiros meses (RAGAZI, 2020).

Melhor esclarecendo, o Bradesco provisionou R\$ 2,5 bilhões na forma de provisão suplementar, enquanto que o Banco Itaú resolveu se consolidar nessa modalidade de provisão, sendo então previsível que o montante (749 bilhões de reais) fosse mais elevado do que o do Bradesco, já que o volume de sua carteira de

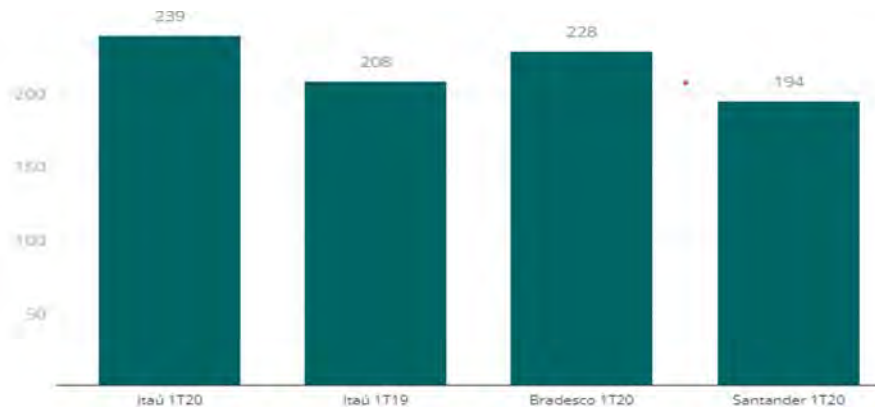
crédito desenvolvida quase 18% mais elevado do que a do Bradesco (655 bilhões de reais), em março de 2020. Todavia unicamente o tamanho da carteira não justifica a diferença considerável de previdência complementar quando comparadas as duas instituições bancárias, sendo que uma pressuposição plausível é a de que o Itaú permaneça mais cético do que o Bradesco.

A última hipótese seria de que o Bradesco fez meramente uma provisão e aguarda por um panorama mais preciso no escopo de realizar outras provisões nos últimos meses caso seja imprescindível, no mesmo tempo em que o Banco Itaú optou por fazer a estimativa do montante de uma vez, além disso, cabe aqui enfatizar que o presidente do Bradesco apontou essa probabilidade por várias vezes no decorrer da exposição dos resultados do trimestre e, por seu turno, o Itaú não cogitou se iria efetuar novas provisões (ROCHA, 2020).

Tudo que foi mencionado demonstram que o Itaú foi extremamente mais cauteloso na provisão que pode ser avaliado por meio de um indicador de segurança que confere o resultado no que tange aos créditos inadimplentes sustentados em período superior a três meses.

É importante salientar que quanto mais elevada a percentagem obtida, maior o nível de segurança para a instituição bancária conseguir arcar com créditos que futuramente não sejam liquidados. Em março de 2020, designado percentual foi de 239% no Itaú superior o que corresponde aos 208% apresentado nos últimos doze meses, enquanto que o Bradesco apresentou o indicador de 228% em meados de março de 2020 e, por seu turno, o Santander alcançou o patamar de 194% (ROCHA, 2020).

Devido à pouca visibilidade a propósito da intensidade das implicações da crise pandêmica contemporânea, as instituições bancárias publicaram os resultados no escopo de interromper suas projeções de resultados direcionados ao ano de 2020 (RAGAZI, 2020).



**Figura 1:** Itaú foi mais conservador do que os rivais - Índice de cobertura: provisão / empréstimos com atraso maior que 90 dias - em %  
**Fonte:** Rocha, 2020.

Compete aqui realçar que a redução da qualidade da carteira do Itaú não se comprovou no trimestre, ainda que as expectativas fossem negativas quanto ao próximo período.

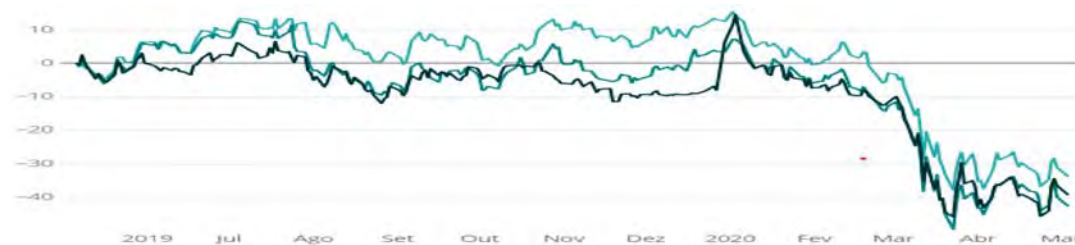
O crédito com inadimplência no período superior a três meses ficou no patamar de 3,1% (patrimônio integral), pequeno aumento quando comparado ao mês de dezembro de 2019 (3,0%) e a março de 2019 (2,9%).

A sustentação da qualidade da carteira se manteve no Santander que alcançou o patamar de 3,0% em

março comparado ao indicador de 3,1% de 2018. No Bradesco o patamar do impacto foi bem mais elevado, ratificando que a carteira apresenta qualidade inferior quando comparada às outras duas instituições bancárias.

A percentagem averiguada foi de 3,7% nos últimos três meses e aproximadamente de 3% em março e dezembro de 2019 e inclusive aos corroborados pelo Itaú e Santander nos três meses iniciais (ROCHA, 2020).

As ações das três instituições bancárias tiveram prejuízos similares nos quatro trimestres anteriores.



**Figura 2:** Ações de bancos têm perdas parecidas em 12 meses Rentabilidade acumulada em %  
**Fonte:** S&P Capital IQ, 2020.

O impacto alcançado devido à inadimplência acarretada pela COVID-19, no que diz respeito aos resultados das instituições bancárias, foi pouco significativo nos três meses iniciais de 2020 (RAGAZI, 2020).

Tanto o Bradesco quanto o Itaú decidiram por se manter mais cautelosos já estimando reservas suplementares no desígnio de suportar calotes, ademais o Itaú foi ainda mais conservador quando confrontado ao Bradesco. Por seu lado, o Santander optou por não se precipitar, lançando provisões compatibilizadas em níveis históricos e não considerando meramente os cenários previstos.

Das três instituições bancárias, o Bradesco apresenta uma carteira de crédito de qualidade inferior, mesmo porque o nível de inadimplência já aumentou de modo proporcional quando comparado ao Itaú e Santander no trimestre inicial de 2020 (RAGAZI, 2020).

ções de dívida, a intitulada programa travessia, onde é fornecido soluções de carência no pagamento, alongamento de prazos de empréstimos e oferta de crédito adicional. O banco vêm trabalhando em parceria com o governo para disponibilizar ações que minimizam o impacto causado pela COVID-19.

Porém, em relação a inadimplência de grandes empresas de 15 a 90 dias, houve um aumento de 0,2%, devido a entrada de atrasos de clientes que já estavam previamente provisionados.

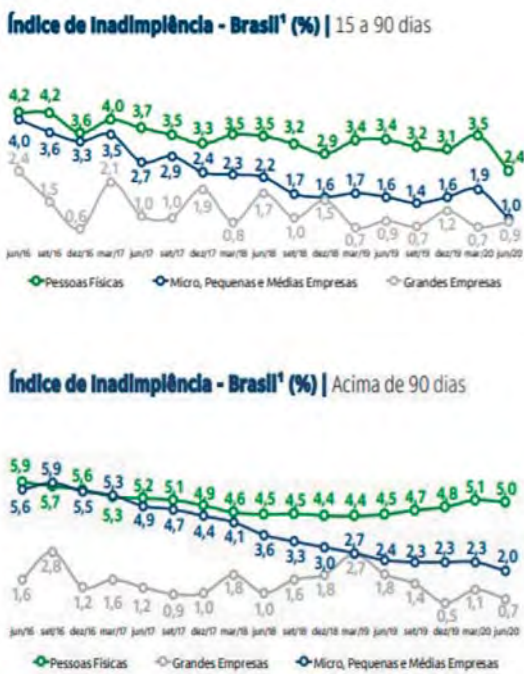
Não obstante do resultado expressivamente negativo nos primeiros meses de 2020, é consciencioso acreditar que a crise pandêmica não se prolongará para a eternidade e, mesmo diante dos percalços que o Itaú atravessará, se aposta na retomada de sua receita posteriormente a tormenta.

Percebe-se que os balanços das instituições bancárias aqui abordadas, em um âmbito geral, aceitam praticamente tudo, principalmente em face à extrema complexidade e flexibilidade das normas em vigor. Além do mais, cabe aqui também salientar que, designado nível de conservadorismo por parte desses bancos é constituído por um certo temor de revelar um super lucro no meio de uma crise pandêmica de tamanha proporção.

Diante de tais circunstâncias, as ações de todas as instituições bancárias se mostrariam potencialmente descontadas, sem deixar de lado o risco praticamente inexistente de quebra delas.

Logicamente representou o pior período histórico de nosso país e do mundo, o que impactou negativamente no concernente ao desempenho econômico do ITSA4. A onda de calotes ainda não se consolidou nos balanços das instituições bancárias privadas, o que por enquanto, tem contribuído em prol das prolongamentos multimilionários com o desígnio de assessorar pessoas físicas e jurídicas a sobrepujarem a crise pandêmica. Os bancos privados citados nesta coeva pesquisa científica optaram, nada obstante, por se antecipar ao impacto da crise pandêmica (BRONZATI, 2020).

Levando em consideração o ITSA4, BBDC4 e Santander foi constatado que juntos tiveram um prejuízo de aproximadamente 24 bilhões de reais em razão dos calotes no segundo trimestre de 2020, um aumento de quase 90% em relação ao ano anterior. Por seu turno, no atinente aos três primeiros meses de 2020, os gastos com provisões, as cognominadas PDDs, apresentaram um aumento de quase 9% (BRONZATI, 2020).



**Figura 3:** Índice de inadimplência no Brasil (%)  
Índice inadimplência: 15 a 90 dias e acima de 90 dias - em %  
**Fonte:** Análise Gerencial da Operação, 2020.

Os índices de inadimplência tanto de acima de 15 a 90 dias e acima de 90 dias de atraso para as pessoas físicas e as micro, pequenas e medias empresas, podemos enxergar uma retração de inadimplência, essa diminuição no percentual se deu por conta das flexibilidade nas condições de pagamento e renegocia-



Ademais, o ITSA4, mais importante instituição bancária da América Latina, foi a que mais acendeu em crédito no segundo trimestre, o que a fez ultrapassar, pela primeira vez na história, a marca de 2 trilhões e reais em ativos totais. Na subsequência, ficaram o BBDC4 e Santander (BRONZATI, 2020)

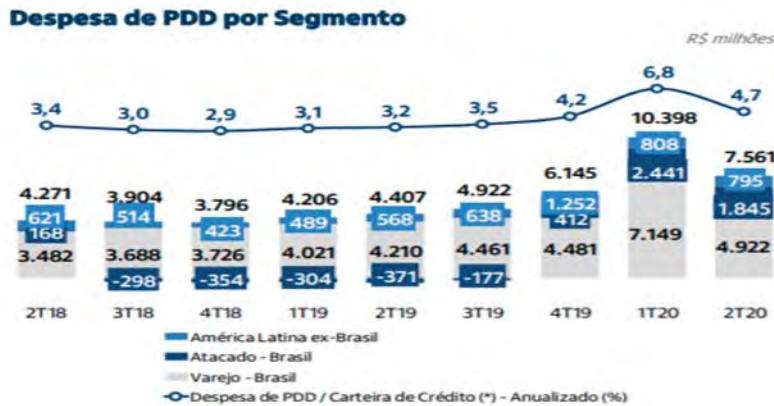
O lucro do ITSA4 continua em um patamar elevado, mesmo em meio à crise ocasionada pela COVID - 19. O ITSA4 alcançou o lucro líquido periódico de mais de 8 bilhões de reais no primeiro semestre de 2020, e elevação da receita no patamar de 7,5% no trimestre. O lucro dos primeiros três meses de 2020 foi de 3,9 bilhões de reais, e o do segundo trimestre chegou atingiu o patamar de aproximadamente 4 bilhões e 200 mil reais. Na visão do ITSA4, acurado resultado reflete sinais de melhora no 2º trimestre de 2020, que gerou menores Provisões para Devedores Duvidosos

(PDD) em relação ao 1º trimestre (queda de 27,3%) (SANTOSBANCÁRIOS, 2020).

Na visão do ITSA4, acurado resultado reflete sinais de melhora no 2º trimestre de 2020, que gerou menores Provisões para Devedores Duvidosos (PDD) em relação ao 1º trimestre (queda de 27,3%) (SANTOSBANCÁRIOS, 2020).

No acumulado do semestre, no entanto, as despesas de PDD, que é a provisão feita pelos bancos para cobrir possíveis calotes, tiveram alta de 111,2% em relação ao primeiro semestre de 2019. Com isso, o banco teve redução de 41,6% no lucro em relação ao mesmo período de 2019 (SANTOSBANCÁRIOS, 2020).

Todavia, as despesas com PDD do banco Itaú refletiram uma melhora do primeiro para o segundo trimestre de 2020 conforme segue abaixo:



**Figura 4:** Despesa de PDD - Despesa de PDD por segmento representado em milhões de reais

**Fonte:** Análise Gerencial da Operação, 2020.

Conforme a análise gerencial das operações e demonstrações financeiras do banco Itaú, a empresa reduziu a despesa de PDD em comparação ao primeiro trimestre, onde houve maiores impactos no cenário macroeconômico devido ao COVID-19 e perspectiva financeira que ocasionaram um aumento de 10.008 milhões. No segundo semestre podemos notar uma diminuição de -31% ou MR\$2.227 no setor varejo e -24% ou MR\$596 no setor de atacado

O custo do crédito reduziu R\$ 2.317 milhões em relação ao trimestre anterior. Nosso modelo de provisionamento por perda esperada, que é atualizado em função das condições macroeconômicas, gerou

menores provisões no Brasil, tanto no Banco de Varejo quanto no Banco de Atacado. Em contrapartida, descontos concedidos aumentou R\$ 484 milhões, principalmente no Banco de Varejo, e impairment de títulos privados aumentou R\$ 107 milhões no Banco de Atacado no Brasil. (ITAÚ, 2020)

Levantamento desempenhado pela Economática junto ao balanço dos primeiros três meses de 2020 das três maiores instituições bancárias do Brasil traz à baila que a provisão de recursos contra calotes neste mesmo período é a segunda maior da história como será reforçado nos parágrafos abaixo. O montante do PDD de quatro bancos (ITSA4, BBDC4, Santander e

BB) totalizou R\$ 28,38 bilhões no primeiro trimestre, um sinal de antecipação ao avanço da inadimplência que está por eclodir em função da crise gerada pela pandemia (HESSEL, 2020).

Os dados corroboram que o Itaú pode e precisa elevar a oferta de empregos, seja para melhorar o atendimento ao público, seja para reduzir a sobrecarga de trabalho, que é clara e ocasiona tantos adoecimen-

tos nos colaboradores. Ou seja: para cooperar com a redução do desemprego no país, que teve elevada 26% em 7 semanas e chega 12,4 milhões de indivíduos.

O ITSA4 lidera o provisionamento, com aproximadamente 11 bilhões de reais, seguido pelo BBDC4, com quase 7 bilhões de reais, BB com perto de 6,5 bilhões de reais e SANB3 com exatos 3,5 bilhões de reais.

Em R\$ milhões	2T20	1T20	Δ	2T19	Δ	1S20	1S19	Δ
Despesa de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(7.561)	(10.398)	-27,3%	(4.407)	71,6%	(17.959)	(8.613)	108,5%
Recuperação de Créditos Baixados como Prejuízo	738	666	10,9%	795	-7,1%	1.404	1.536	-8,6%
<b>Resultado de Créditos de Liquidação Duvidosa</b>	<b>(6.823)</b>	<b>(9.732)</b>	<b>-29,9%</b>	<b>(3.612)</b>	<b>88,9%</b>	<b>(16.555)</b>	<b>(7.077)</b>	<b>133,9%</b>
<i>Impairment</i>	(196)	(89)	121,3%	(43)	359,4%	(285)	(72)	293,0%
Descontos Concedidos	(750)	(266)	182,0%	(390)	92,5%	(1.016)	(698)	45,6%
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(7.770)</b>	<b>(10.087)</b>	<b>-23,0%</b>	<b>(4.044)</b>	<b>92,1%</b>	<b>(17.856)</b>	<b>(7.848)</b>	<b>127,5%</b>

Figura 5: Custo do Crédito - Custo do crédito representado em milhões de reais e variação em %  
Fonte: Análise Gerencial da Operação, 2020.

Do primeiro semestre de 2019 para o segundo de 2020 podemos notar um aumento significativo de 108,5% ou \$9.346 milhões na despesa de PECLD, posicionamento afetado em sua maior parte relacionado à antecipação dos impactos do COVID-19 no primeiro trimestre de 2020, que em seguida houve uma diminuição dessa prática devido à melhora do cenário econômico no segundo trimestre de 2020.

A Carteira de Crédito do banco cresceu 20,3% em 12 meses e 2,9% no trimestre, chegando a R\$ 811,3 bilhões. As operações com pessoas físicas (PF) cresceram 2,9% em relação a junho de 2019, atingindo a R\$ 228,0 bilhões, com evidência para crédito pessoal (+14,2%), veículos (+13,2%) e crédito imobiliário (+11%) (SPBANCÁRIOS, 2020).

As operações com pessoas jurídicas (PJ) no país somaram R\$ 228,7 bilhões, com alta de 29,2% em doze meses. Veículos (+66,3%), Financiamento à importação/exportação (40,6%) e Capital de Giro (+36,5%) foram os destaques positivos no segmento.

A carteira de crédito para a América Latina exibiu alta de 30,2% no período, perfazendo R\$ 200,8 bilhões. O Índice de Inadimplência superior a noventa dias, no país, desabou 0,3 pontos percentuais, permanecendo em 3,2%. Ainda assim, as despesas com provisão para devedores duvidosos (PDD) cresceram 111,2%, perfazendo R\$ 17,8 bilhões (SPBANCÁRIOS, 2020).

O aumento na carteira de crédito se deu pela recuperação de crédito do banco, conforme segue na figura abaixo:



Figura 6: Recuperação de Crédito - Recuperação de crédito representado em milhões de reais  
Fonte: Análise Gerencial da Operação, 2020.

O aumento em relação ao trimestre anterior ocorreu devido à sazonalidade típica do primeiro trimestre. No segundo trimestre de 2020, houve venda de carteiras que se encontravam em prejuízo no montante de R\$ 123 milhões com impacto positivo de R\$ 21 milhões na recuperação de crédito e de R\$ 11 milhões no lucro líquido recorrente. (ITAU, 2020)

#### 4.1 Resultados Itau

O lucro líquido recorrente do Itau Unibanco (ITUB4) alcançou aos R\$ 3,912 bilhões no primeiro trimestre deste ano, uma queda de 43,1% sobre os R\$ 6,877 bilhões registrados um ano antes (INFOMONEY, 2020).

No trimestre anterior, a cifra havia sido de R\$ 7,296 bilhões, ou seja, a queda foi ainda maior na comparação trimestral, de 46,4%. Assim, o maior banco privado do país também viu reduzir seu retorno sobre patrimônio líquido médio anualizado (ROE), que permaneceu em 12,8% no final de março de 2020 (INFOMONEY, 2020).

No primeiro trimestre de 2019, o indicador, que afere como os bancos investem os recursos de seus acionistas, era de 23,6% e, em dezembro, de 23,7% (INFOMONEY, 2020).

Segundo Fayh (2020), o resultado Banco Itau (ITUB4) 2020:

- A receita do produto bancário do Banco Itau atingiu R\$ 23,4 bilhões no 2t20, apresentando queda de -18,4% na comparação com o 2t19.
- As receitas de prêmios de seguros e previdência privada do Banco Itau totalizaram R\$ 3,0 bilhões no 2t20, apresentando retração de -32,2% na comparação com o 2t19.
- As variações nas provisões de seguros e previdência privada do Banco Itau alcançaram de R\$ 2m0 bilhões no 2t20, apresentando retração de -40,5% na comparação com o 2t19.
- O resultado de operações de seguros e previdência Privada do Banco Itau alcançou R\$ 947 milhões no 2t20, apresentando retração de -2,3% na comparação com o 2t19.
- As perdas estimadas de ativos financeiros e de sinistros do Banco Itau alcançaram R\$ 6,0 bilhões no 2t20, apresentando crescimento de 70,0% na comparação com o 2t19.

- O produto bancário líquido do Banco Itau alcançou R\$ 17,4 bilhões no 2t20, apresentando retração de -30,8% na comparação com o 2t19.

Segundo o Itau (2020) seu balanço foi impactado negativamente pela pandemia de coronavírus, a qual ele denominou “grave crise”. Finalmente, o total do ativo cresceu 4,7% no trimestre e 23,6% nos últimos 12 meses. Na comparação trimestral, destacam-se os aumentos de 11,9% em aplicações financeiras, de 6,6% em títulos e derivativos e de 2,8% em operações de crédito.

Os depósitos cresceram 19,9% no trimestre e 57,0% nos últimos doze meses, com ênfase para os aumentos em depósitos à vista, depósitos de poupança e depósitos a prazo. As outras obrigações diminuíram 9,3% no trimestre, sobretudo em função da carteira de câmbio.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enorme choque macrofinanceiro causado pela pandemia continua a causar estragos na economia mundial e tanto os bancos quanto os devedores estão sob grande pressão. Os gestores enfrentam desafios que requerem ação decisiva para garantir que os sistemas bancários apoiem a economia real, preservando a estabilidade financeira.

O setor bancário tem um papel fundamental a desempenhar na mitigação do choque macroeconômico e financeiro sem precedentes causado pela pandemia, apoiando os mutuários afetados e mantendo o fluxo de crédito para a economia real, ao mesmo tempo que preserva a estabilidade financeira.

Para trazer alívio imediato aos mutuários afetados e manter liquidez adequada no sistema financeiro, muitas autoridades nacionais adotaram medidas de apoio, como o adiamento do pagamento da dívida, pacotes de estímulo e garantias de crédito.

Os gestores têm sido parte integrante dessas políticas de resposta. Seguindo a orientação dos órgãos reguladores, muitas autoridades de supervisão realizaram uma ampla gama de intervenções no setor financeiro. As medidas visam utilizar as reservas de capital e liquidez disponíveis nos bancos, dar clareza no tratamento regulatório, promover a transparência dos balanços e manter a continuidade operacional e comercial dos bancos e sistemas de pagamentos.

Este trabalho analisou o comportamento das perdas estimadas do Banco Itau durante a pandemia e

mostrou os resultados durante o primeiro semestre de 2020. Pode-se concluir que, a Previsão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD) foi e é de suma importância para estimar as perdas que podem ocorrer dentro de qualquer empresa, representando uma "perda" de valor nos seus títulos a receber, afetando o seu Patrimônio Líquido. No caso do Banco Itaú fez provisão de R\$ 10 bilhões e lucro caiu 43% no primeiro trimestre, ou seja, diante dos impactos esperados da crise do coronavírus derrubou o resultado do Itaú Unibanco no primeiro trimestre deste ano.

No 1º semestre de 2020, o lucro líquido recorrente chegou a R\$ 8,1 bilhões um arrefecimento de 41,6% em relação ao mesmo período de 2019. O retorno recorrente sobre o patrimônio líquido foi de 13,1%. A mudança do cenário macroeconômico a partir da segunda quinzena de março de 2020 levou ao crescimento de 127,5% no custo do crédito, que chegou a R\$ 17,9 bilhões. Isso gerou maiores despesas de provisão para crédito, tanto no banco de varejo quanto no banco de atacado no Brasil. A margem com o mercado reduziu 26,6% principalmente pela inesperada volatilidade do mercado no primeiro trimestre de 2020. A gestão estratégica de custos e os investimentos em tecnologia levaram a uma redução de 2,6% nas despesas não decorrentes de juros, mesmo com uma inflação de 2,1% no ano (ITAÚ, 2020).

Apesar da queda no lucro que gerou um estresse entre os investidores, o balanço do maior banco do Brasil trouxe sinais de melhoria ao longo do primeiro semestre, uma visão do cenário da economia em relação ao longo prazo. Os resultados no começo do ano foram abalados substancialmente por conta das alterações nas políticas de estimativa de provisionamento que antecipava os impactos do COVID-19 conforme mencionado no estudo de caso.

Podemos notar que o Itaú está sendo mais conservador em relação a sua carteira, o banco procura clientes mais seguros que rendem menos, entendemos que se trata de uma boa estratégia no que tange o curto prazo em vista da incerteza da pandemia e de uma nova onda de contágio. Nesse sentido, a principal contribuição do estudo de caso é o melhor conhecimento e detalhamento como a carteira de crédito, sua provisão de perdas e resultados financeiros reagiram negativamente em relação ao cenário de contágio.

Em pesquisas futuras, apesar de enxergarmos uma certa melhora nos resultados do banco segundo trimestre de 2020, é interessante continuar as pesquisas para avaliar os efeitos durante o fim do exercício fiscal

anual, visto que a pandemia não apresenta sinais de cessação. Seria interessante para trabalhos futuros, por exemplo, fazer a análise em períodos mais longos, para saber os impactos da pandemia, no banco, ou ainda mais futuramente uma análise, depois dessa pandemia, das consequências reais para o banco no ano de 2020.

## 6. REFERÊNCIAS

BANCO INTER. Demonstrações Financeiras Consolidadas em IFRS em 31 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://ri.bancointer.com.br/Download.aspx?Arquivo=EzbxXh7iedcuiA9IXsIBaA==&linguagem=pt>> Acesso em: 01 jun 2020.

BANCO ITAÚ. Demonstrações Contábeis – Completas em IFRS. 2019. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=XmuEoSQ90WzQUnw+eyDT2g==>> Acesso em: 10 jun. 2020.

BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

BRONZATI, Aline. Bancos privados veem lucro cair 40% no 2º trimestre, com maior colchão para perdas. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/bancos-privados-veem-lucro-cair-40-no-2-trimestre-com-maior-colchao-para-perdas,1f8298c1c611f2940c5d095d4a633ae1m5qwgxvm.html>> Acesso em: 12 set. 2020.

CANECA, Roberta Lira. Provisão para perdas com créditos de liquidação duvidosa de bancos e ciclos econômicos: o caso brasileiro. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2015.

CÉSAR RAMOS. Contabilidade de Hedge, CPC 48 (IFRS 9). São Paulo: Editora CR, 2018.

CDN/IFRS. IFRS 9 and covid-19. Disponível em: <<https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/supporting-implementation/ifrs-9/ifrs-9-ecl-and-coronavirus.pdf?la=en>> Acesso em: 07 set. 2020.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TG 40 – Instrumentos Financeiros Evidenciação

(2016). Disponível em: <[https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/NBC\\_TG\\_GERAL\\_COMPLETAS\\_04012017.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/NBC_TG_GERAL_COMPLETAS_04012017.pdf)> Acesso em 12 out. 2020

CPC. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 48 – Instrumentos Financeiros (2016). Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=106>> Acesso em 12 out. 2020.

CRC. CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. Resolução 1.328 (2011). Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_1328.pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1328.pdf)> Acesso em 12 out. 2020.

ESMA EUROPA. Accounting implications of the COVID-19 outbreak on the calculation of expected credit losses in accordance with IFRS 9. Disponível em: <[https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-951\\_statement\\_on\\_ifrs\\_9\\_implications\\_of\\_covid-9\\_related\\_support\\_measures.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-951_statement_on_ifrs_9_implications_of_covid-9_related_support_measures.pdf)> Acesso em: 12 set. 2020.

FACHIN, O. (2003). Fundamentos de metodologia. 4. Ed. Saraiva. São Paulo.

FAYH, Marcelo. Resultado Banco Itaú (ITUB4) 2020: Prejuízo de R\$ 1,9 B no 2t20. Disponível em: <<https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-banco-itaub4-2-trimestre-2020-2t20>> Acesso em: 12 out. 2020.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - Métodos em Pesquisa Social. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HESSSEL, Rosana. Grandes bancos fazem segunda maior provisão da história. Disponível em:

<<https://blogs.correiobraziliense.com.br/vicente/grandes-bancos-fazem-segunda-maior-provisao-da-historia/>> Acesso em: 12 set. 2020.

INFOMONEY. Lucro do Itaú despenca 43% no primeiro trimestre de 2020, para R\$ 3,912 bilhões. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/lucro-do-itaub-despenca-43-no-primeiro-trimestre-de-2020-para-r-3912-bilhoes/>> Acesso em: 13 out. 2020.

ITAÚ. Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas 2T20. Disponível em: <<https://www.itaub.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=HWQZhAAE8XUSU7QMmc7iwv==>> Acesso em: 13 out. 2020.

KPMG - Sinopse Contábil & Tributária 2017. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/11/br-kpmg-sinopse-contabil-tributaria-2017-versao-interina.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2020.

M2M/SABER. IFRS 9 / CPC 48 E COVID-19: impactos na PECLD. Disponível em: <<https://m2msaber.com.br/blog/ifrs-9-cpc-48-e-covid-19-impactos-na-pecld>> Acesso em: 10 set. 2020.

OLIVEIRA, Izaac. O que esperar das ações do Itaú (ITUB4) nos próximos 12 meses. Disponível em: <[https://investidor.estadao.com.br/mercado/acoes-itaub4-em-12-meses#:~:text=O%20Ita%C3%BA%20Unibanco%20\(ITUB4\)%20%C3%A9,peso%20\(6%2C916%25\)%20no%20Ibovespa.](https://investidor.estadao.com.br/mercado/acoes-itaub4-em-12-meses#:~:text=O%20Ita%C3%BA%20Unibanco%20(ITUB4)%20%C3%A9,peso%20(6%2C916%25)%20no%20Ibovespa.)> Acesso em: 12 set. 2020.

Robert K. Yin, (2014). Estudo de caso, planejamentos e métodos. 5 Ed. Bookman. São Paulo

RAGAZI, Rafael. A COVID-19 Acabou Com O Itaú? Disponível em: <<https://www.nordresearch.com.br/artigos/nord-insights/a-covid-19-acabou-com-o-itaub/>> Acesso em: 9 set. 2020.

REIS, Tiago. PECLD: o que é a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa? 2019. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/PECLD/#:~:text=A%20provis%C3%A3o%20para%20devedores%20duvidosos,valor%20mais%20exato%20das%20perdas.>> Acesso em: 08 jun. 2020.

ROCHA, André. Como o Itaú se posicionou para a inadimplência da crise do coronavírus? Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/blogs/andre-rocha/post/2020/05/como-o-itaub-se-posicionou-para-a-inadimplencia-da-crise-do-coronavirus.ghtml>> Acesso em: 09 set. 2020.

S&P Capital IQ. Ações de bancos têm perdas parecidas em 12 meses. Disponível em: <<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/solutions/sp-capital-iq-platform>> Acesso em: 08 set. 2020.

SANTOS, Mateus Alexandre Costa dos. Contabilizando Reflexos da Covid-19 (parte II): Perdas Esperadas em Recebíveis. Disponível em: <<https://busca.legal/contabilizando-reflexos-da-covid-19-parte-ii-perdas-esperadas-em-recebiveis/>> Acesso em: 07 set. 2020.

SANTOSBANCÁRIOS. Itaú lucra R\$ 4,2 bilhões no 2º trimestre de 2020. Disponível em: <<https://san>



tosbancarios.com.br/artigo/itau-lucra-r-4-2-bilhoes-no-2-trimestre-de-2020> Acesso em: 12 set. 2020.

S&P GLOBAL. SG Monthly October: Innovations in Sustainable Finance. Disponível em: <<https://www.spglobal.com/en/>> Acesso em: 13 out. 2020.

SÓ CONTABILIDADE. Virtuoso Tecnologia da Informação, 2007-2020. Contas Redutoras do Ativo. Disponível em: <[https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP\\_ativo8.php](https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP_ativo8.php)> Acesso em: 29 mai. 2020.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

TREIN, Carina. Gestão do risco de crédito e o Acordo de Basileia (Rodadas I, II e III). Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/60749>> Acesso em 26 nov. 2020.

WÓJCIK, Dariusz; IOANNOU, Stefanos. COVID-19 and Finance: Market Developments So Far and Potential Impacts on the Financial Sector and Centres. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie - 2020, DOI: 10.1111 / tesg.12434, Vol. 111, No. 3, pp. 387-40.

Por que fazer  
**CONTÁBEIS**

**na Strong Business School?**

Porque a Strong  
Business School 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



**Strong**  
Business School





# TAICON

**Autoras:** Ana Clara Pacheco Pereira, Gabriele Keiko Niebuhr Mezashi e Graziely de Sousa Gomes

**Orientadores:** Prof. Me. Alexandre Dias da Costa, Prof. Dr. Mario Kuniy, Prof. Me. Sergio Gramscianinov, Docentes da Strong Business School

## ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A: UMA ANÁLISE DIFERENTE

### Resumo:

O presente Trabalho Acadêmico de Iniciação à Contabilidade – TAICON – tem como objetivo a aplicação dos conceitos estudados e conhecimentos adquiridos nas disciplinas do curso de Ciências Contábeis envolvidas para construção do mesmo com base em questões norteadoras. Para alcance de tal objetivo, a empresa escolhida para estudo foi o Itaú Unibanco Holding S.A. Serão abordados a história da instituição financeira e os aspectos relacionados à sua contabilidade, controladoria e administração financeira.

**Palavras-chave:** Itaú Unibanco Holding S.A, capital, controladoria, indicadores, riscos, avaliação de resultados.

### 1. HISTÓRIA DO ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

Em 27 de setembro de 1924, o armazém Casa Moreira Salles, em Poços de Caldas (MG), recebia autorização do Governo Federal para funcionar como seção bancária, representando grandes bancos particulares e o Banco do Brasil em sua localidade. Este é o início do que mais tarde se tornaria o Unibanco.

O Unibanco, inicia suas atividades com o mineiro João Moreira Salles, avô de Pedro Moreira Salles (atual presidente do Conselho de Administração do Itaú Unibanco), sendo quem comandava o armazém e, posteriormente, o Banco Moreira Salles, criado a partir da fusão da instituição bancária Moreira Salles, o Banco Machadoense e a casa bancária de Botelhos em 1940.

O Itaú tem início em São Paulo, com a iniciativa de Alfredo Egydio de Souza Aranha, que funda o Banco Central de Crédito em 1945. O nome Itaú só seria incorporado mais de 20 anos depois, com a aquisição do banco mineiro de mesmo nome.

Cada um dos bancos cresceu na segunda metade do século XX conquistando novos clientes, mas principalmente por meio de fusões e aquisições. O Itaú investiu na compra de dois bancos relevantes por sua

história: o Banco Francês Brasileiro, de quem herdou a marca *Personnalité*, e o BBA, que já era uma instituição sólida e consolidada no segmento de atacado. Do lado do Unibanco, concretiza-se a compra, em 1995, do Banco Nacional, da família Magalhães Pinto. A operação o colocou entre os três maiores do país.

Mesmo tendo incorporado tantas instituições, cada um dos bancos manteve uma imagem muito particular. O Itaú era conhecido como o banco dos engenheiros e dos processos. O Unibanco era dos economistas e se destacava por seu foco nos clientes e maior flexibilidade. Mas isso não foi impedimento para a fusão em 2008.

Desta união, se originou o maior conglomerado financeiro privado do hemisfério sul e um dos 20 maiores bancos do mundo em ativos, presente em 18 países, buscando soluções completas em termos de produtos e serviços por meio de inteligência financeira e um ecossistema de parcerias. Isso repercute em cliente, desde pessoas físicas e microempresas a organizações de grande porte, e proporcionar a experiências tanto digital quanto presencial. Com participação em todas as áreas econômicas e exercendo liderança em diversos segmentos, como investimentos, Private Bank e cartões.

## 2. CARACTERÍSTICAS DA CONTABILIDADE DO ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

### 2.1 Impactos da Pandemia de Coronavírus nos Resultados do Primeiro Semestre de 2020

Segundo as Demonstrações Contábeis Completas em IFRS do 1º semestre de 2020, o Itaú Unibanco Holding S.A identificou como efeitos da pandemia de Coronavírus: o aumento das operações de empréstimos e financiamentos para empresas; aumento nos pedidos de renegociação e prorrogação de prazos para operações de crédito; impactos sobre a provisão para créditos de liquidação duvidosa e redução ao valor recuperável de ativos financeiros; impactos na precificação de seus instrumentos financeiros, decorrentes da alta volatilidade nos mercados e aumento em capitalizações realizadas.

Em seu relatório de Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas referente ao 1º semestre de 2020, a empresa apresentou as seguintes informações sobre seu resultado no respectivo período:

Informações de Resultado	IS20	IS19	Varição
Produto Bancário	57,2	57,7	-0,8%
Margem Financeira Gerencial	35,6	36,1	-1,5%
Margem Financeira com Clientes	33,5	33,3	0,6%
Margem Financeira com Mercado	2,1	2,8	26,6%
Receitas de Prestação de Serviços	17,9	17,7	1,3%
Resultado com Câmbio	36.352	1.576	2.306,6%
Despesas com Empréstimos e Repasses	61.579	3.091	1.892,2%
Custo de Crédito	(17,9)	(7,8)	127,5%
Despesas com PDD	17.771	8.416	111,2%
Lucro Líquido Recorrente	8,1	13,9	-41,6%
Lucro Líquido Contábil	6,8	13,5	-49,5%
Retorno Recorrente sobre o PL Médio anualizado	13,1%	23,6%	-10,5 p.p

**Tabela 1:** Informações de Resultado do 1º Semestre de 2020 (Em R\$ Bilhões)

**Fonte:** Relatório de Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas – 2T20.

Em face do atual cenário adverso da economia causado pela pandemia de Covid-19, é possível perceber que o banco Itaú sofreu alterações significativas em seus resultados.

### 2.2 Políticas de Gestão de Riscos em Relação ao Capital Nível I, Capital Nível II e Índice de Basileia

De acordo com a Companhia, a sua estrutura de gerenciamento de riscos está em conformidade com

as regulamentações vigentes no Brasil e no exterior e alinhadas com as melhores práticas de mercado. As responsabilidades sobre a gestão de riscos no Itaú estão estruturadas em três linhas de defesa:

- Primeira linha de defesa: composta pelas áreas de negócios e corporativas de suporte que realizam a gestão dos riscos por elas originados por meio da identificação, avaliação, controle e suporte dos mesmos;
- Segunda linha de defesa: uma unidade independente realiza o controle dos riscos de maneira centralizada com o objetivo de certificar que os riscos do Itaú sejam administrados de acordo com

o apetite ao risco, as políticas e os procedimentos estabelecidos;

- Terceira linha de defesa: a auditoria interna realiza a avaliação independente das atividades desenvolvidas na empresa, permitindo a alta administração verificar a adequação dos controles, a efetividade da gestão de riscos e o cumprimento das normas internas e requisitos regulamentares.

Logo abaixo, serão apresentados os principais indicadores que norteiam a gestão de riscos e de capital da Instituição na data-base de 30 de junho de 2020 e a sua comparação com mínimo requerido pelos Acordos de Basileia:

Indicadores	Valor (Em R\$ milhões)		Índice	
	Requerido	Atual	Requerido	Atual
Capital Principal	46.828	108.119	4,5%	10,4%
Capital Complementar	-	18.095	-	-
<b>Nível I (Capital Principal + Capital Complementar)</b>	<b>62.437</b>	<b>126.214</b>	<b>6,0%</b>	<b>12,1%</b>
Nível II	-	14.436	-	-
<b>Patrimônio de Referência (Nível I +Nível II)</b>	<b>83.250</b>	<b>140.650</b>	<b>8,0%</b>	<b>13,5%</b>

**Tabela 1:** Indicadores de Gerenciamento de Riscos e Capital na Data-Base de 30 de junho de 2020

Fonte: Relatório de Gerenciamento de Riscos e Capital – Pilar 3 – 2T20 – Circular BACEN 3.930.

### 2.2.1 Capital Nível I e Capital Nível II

No Itaú Unibanco, a gestão do Capital Nível I e Nível II consiste em um processo contínuo de planejamento, avaliação, controle e monitoramento do capital necessário para fazer frente aos riscos relevantes da empresa e para suportar os requerimentos de capital exigidos pelo Banco Central do Brasil e pelo Comitê de Basileia para a Supervisão Bancária (ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. RELATÓRIO DE ACESSO PÚBLICO – GERENCIAMENTO DE CAPITAL, 2019).

As áreas definidas na gestão de capital são responsáveis, entre outras, pelas atividades de:

- Avaliação do capital necessário para suportar os riscos;
- Desenvolvimento de metodologias para quantificação de capital complementar;

- Quantificação de capital e avaliação interna adequada de capital;

- Projeção dos índices de capital;

- Apuração do Patrimônio de Referência (PR) e cálculos dos Índices de Capital; e

- Elaboração do plano de capital e plano de contingência.

Segundo as Demonstrações Contábeis Completas do 2º trimestre de 2020 do Itaú, o seu Capital de Nível I é composto pela soma do capital social, reservas e lucros acumulados, menos deduções e ajustes prudenciais (Capital Principal) e por instrumentos de caráter perpétuo que atendam a requisitos de elegibilidade (Capital Complementar). O Capital Nível II é composto por instrumentos de dívida subordinada de vencimento definido que atendam a requisitos de elegibilidade.



De acordo com a Tabela 2, o Capital Nível I e Nível II foram acima do necessário. Segundo o Itaú, tal fato tem como objetivo garantir a solidez do banco e a sua disponibilidade de capital para suportar o crescimento dos negócios.

## 2.2.2 Índice de Basileia

O Índice de Basileia tem como objetivo medir o grau de alavancagem financeira de uma instituição financeira e prevenir que a mesma tome riscos excessivos, proporcionando maior segurança ao sistema financeiro em momentos adversos da economia (JOKIPPI, MILNE, 2011).

Em outros termos, este indicador mede a saúde financeira dos bancos mostrando sua solvabilidade, ou seja, se o mesmo possui capital suficiente para aguentar riscos de perda em sua atividade advindas de choques de liquidez na economia. Por exemplo, se o Índice de Basileia de uma companhia for 15%, isso quer dizer que para cada R\$ 100,00 emprestados, ela possui R\$ 15,00 de patrimônio.

A recomendação internacional é um mínimo de 8% para Basileia. Caso a instituição atinja minimamente este percentual, diz-se que o seu capital próprio é adequado para cobertura do risco de crédito (ASSAF NETO, 2011).

O Itaú Unibanco apresentou os seguintes resultados com relação ao Índice de Basileia de 2017 a 2019, respectivamente: 18,8%, 18,0% e 15,8%. É possível perceber que o indicador vem diminuindo com o passar dos anos. A instituição atribui tal fato ao impacto cambial, ao provisionamento de JCP e dividendos e ao aumento dos Ativos Ponderados pelo Risco.

## 3. CARACTERÍSTICAS DA CONTROLADORIA DO ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

### 3.1 Modelo de Controladoria Com Base nas Teorias da Informação, Mensuração e Decisão Para Assegurar a Eficácia Empresarial de uma Instituição Financeira

A tomada de decisão compreende todas as áreas da empresa. A eficácia empresarial na busca dos resultados planejados pode ser facilitada com a presença de um modelo de controladoria que possua responsabilidade na integração e supervisão de todo o processo de gestão da organização.

Segundo Cardoso Junior e Cáceres (2015), o objetivo primordial da controladoria é oferecer aos gestores todas as informações relevantes sobre o negócio e a atividade empresarial desenvolvida pela entidade.

As informações geradas por esse setor, tornam-se extremamente úteis para o desenvolvimento de uma melhor infraestrutura e para um nível de desempenho mais alto, pois por meio de uma visão sistêmica que possibilita a mensuração e previsão para possíveis alternativas, a controladoria integra informações e as reporta, uma vez que assume um papel fundamental na administração do negócio, que seria apoiar os gestores no planejamento e controle de gestão por meio da manutenção eficiente deste sistema integrado que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão.

Podemos ainda ressaltar que se houver a implementação de um modelo de controladoria que proporcione a supervisão e a integração de todo o processo de gestão da organização, a tomada de decisão de cada área poderá priorizar o seu próprio resultado sem desintegrar-se dos objetivos globais da entidade. Pois desta forma, todas as áreas passam a trabalhar de forma conjunta para o alcance dos resultados projetados, o que nos assegura a eficiência empresarial.

### 3.2 Principais Iniciativas Estratégicas para Elaboração do *Balanced Scorecard* no Itaú Unibanco Holding S.A.

Iniciativas estratégicas indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no *Balanced Scorecard* e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado.

A escolha das iniciativas ocorre quando se percebe uma oportunidade de negócio muitas vezes disfarçada em forma de problema ou necessidade. Quando esse *insight* acontece é hora de traçar planos para alcançar a melhoria e permanecer no caminho para chegar ao objetivo principal da instituição.

As iniciativas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos adotados pela instituição. Conforme mencionado no site do Itaú Unibanco foram escolhidas 4 principais frentes estratégicas: Gestão de Pessoas; Satisfação de Clientes; Transformação Digital; e Rentabilidade Sustentável. Para esses objetivos, as iniciativas escolhidas seriam:

- **Gestão de Pessoas:** aperfeiçoamento do modelo de incentivo; cuidado com o processo de *onboarding* e *offboarding*; e comunicação alinhada com a cultura da empresa.

- **Satisfação dos Clientes:** redução no tempo de resposta; prezar pela prática da empatia; e investir em pesquisa e feedback para definir pontos de dor.

- **Transformação Digital:** difusão da mentalidade digital dentro da instituição; alinhar aos objetivos de satisfação dos clientes; e expansão e adaptação para diversos processos internos.

- **Rentabilidade Sustentável:** identificar oportunidade para reduzir custos; alinhar aos objetivos de transformação digital e investir em inovação; e gerenciamento de investimentos e alocação de capital.

### 3.3 Indicadores de Desempenho para Mensuração dos Resultados Financeiros do Itaú Unibanco Holding S.A.

Os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão essenciais para medir o resultado de uma empresa, apresentando dados quantitativos e qualitativos sobre a performance da mesma. Com eles é possível acompanhar se as metas traçadas estão sendo alcançadas e qual a porcentagem de melhoria ou piora em relação a indicadores financeiros passados.

O sistema de medição que definirá o desempenho da instituição terá um conjunto de indicadores previamente estabelecidos que devem atender a demanda do negócio. Medir é importante para que se entenda o que está acontecendo na gestão, quais mudanças devem ser feitas e quais foram os impactos das mudanças que já foram realizadas.

Para a definição dos indicadores é necessário um estudo criterioso sobre a estratégia do negócio, para que haja um alinhamento com o principal objetivo organizacional, visando a lucratividade do negócio. Para a instituição financeira Itaú Unibanco os indicadores escolhidos como mais relevantes e alinhados com a estratégia do negócio são:

- **Rentabilidade:** a rentabilidade de uma empresa tem a ver com o rendimento dos investimentos realizados e o lucro. Os maiores interessados no crescimento deste indicador são os sócios, já que o

indicador demonstra a remuneração dos recursos aplicados. Para calcular o percentual de rentabilidade, basta dividir o lucro da empresa no período pelo investimento inicial. Para os resultados apurados em 2020, o Itaú Unibanco publicou um aumento de 0,5 a 2,5 de rentabilidade anual.

- **Lucratividade:** revela o percentual de lucro em relação ao valor total das vendas de uma organização. Esse percentual permite prever quanto a empresa irá lucrar em um período futuro, considerando seu faturamento anual. Para calcular o percentual de lucratividade, basta dividir o lucro líquido da empresa no período pela receita total de vendas.

- **Valor:** o indicador de valor percebido pelo cliente é muito importante para o negócio. Quanto maior o valor que o cliente atribuir para o produto ou serviço recebido, maior pode ser o lucro obtido pela empresa, já que muitas vezes o preço é tido como um fator secundário no processo de decisão de compra. Assim, se aplica este indicador ao Itaú Unibanco, uma marca reconhecida no mercado pela qualidade dos seus produtos. Nesse tipo de situação, o valor percebido pelos clientes é alto, o que possibilita que a empresa lucre mais. O Itaú investe em satisfação de clientes, pois acreditam que “Cliente satisfeito gera mais valor”.

- **Qualidade:** para chegar ao indicador de qualidade (ou conformidade), é preciso analisar a proporção entre o número total de entregas e o de entregas adequadas, isto é, conforme o padrão esperado. Para o Itaú por se tratar de uma entrega de serviços mais propriamente dito que produtos, o indicador andar alinhado ao indicador de valor e a estratégia de satisfação dos clientes, pois a partir dessas métricas de contentamento poderemos avaliar a qualidade das entregas realizadas, estabelecendo um padrão e mapeando pontos de melhoria.

- **Fidelização de clientes:** seria a decorrência da entrega de um bom indicador de qualidade e valor, pois consiste em conhecer o cliente, manter um relacionamento, saber suas preferências e sobretudo criar confiança. O ato de fidelizar um cliente está atrelado a retenção do cliente, porem além de fazer com que ele volte, é importante que isso seja com frequência, mantendo uma relação próxima a instituição.

- **Competitividade:** a competitividade da organização deve ser medida em relação ao mercado

em que ela está inserida. Uma forma de fazer isso é analisando o *market share*, isto é, o percentual de participação no mercado. Existem várias formas de calcular o *market share*, seja a partir do número de clientes potenciais, do volume total de vendas ou mesmo da quantidade de unidades vendidas, por exemplo, no caso do Itaú Unibanco encontramos em seus demonstrativos a informação de que a instituição lidera o mercado brasileiro de cartões de crédito com 34,6% de *market share*.

• **Satisfação do Colaborador:** existem diversos indicadores de satisfação dos colaboradores, que ajudam o RH e a gestão a identificarem o quanto as equipes estão engajadas com o crescimento da empresa e com o dos próprios indivíduos. Afinal, a satisfação do colaborador segue alinhada ao seu desempenho em fazer mais, melhor, com boa vontade e não somente por obrigação. O Itaú tem investido consistentemente na disseminação de seus propósitos, o qual eles chamam de “Nosso jeito”, uma cultura forte, pautada pela colaboração, meritocracia, ética e respeito total e irrestrito ao indivíduo.

### 3.4 Três Principais Riscos que Podem Abalar a Sustentabilidade Empresarial de uma Instituição Financeira Baseado em uma Matriz de Probabilidade x Impacto

A técnica da Matriz de Probabilidade x Impacto consiste na elaboração de uma tabela de referência que relaciona diretamente a probabilidade e o impacto de cada fator de risco identificado pelos negócios de uma organização e pode ser dividida em 4 partes: descrição do risco, análise de impacto e probabilidade, plano de contenção e contingências e histórico.

		Matriz de Impacto x Probabilidade					
Impacto	Muito Alto	PS	S	S	C	C	C
	Alto	PS	S	S	S	C	C
	Médio	PS	PS	S	S	S	C
	Baixo	PS	PS	S	S	S	S
	Muito Baixo	PS	PS	PS	PS	S	S
	Nulo	PS	PS	PS	PS	PS	PS
		Nula	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
		Probabilidade					

Figura 1: IMATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO  
 \* PS - Pouco Relevante; S - Significante; C - Crítico  
 Fonte: UVAGP.

Sua principal aplicação é estabelecer um critério de ação contra os fatores de riscos definidos pela empresa com maiores chances de acontecer e com os impactos mais agressivos, com o objetivo de priorizá-los ante os demais. Os critérios de impactos avaliados com maior relevância para um negócio geralmente são o tempo de conclusão, o custo orçamentário, a qualidade do produto, o aspecto comercial da empresa, o aspecto legislativo e a vertente política alinhada aos valores da organização.

Por outro lado, a probabilidade de ocorrência é estudada de acordo com o histórico de acontecimentos do risco com base estatística.

Os três principais riscos que poderiam abalar a sustentabilidade empresarial de uma instituição financeira são: Risco Cambial, Risco de Mercado e Risco de Insolvência.

#### 3.4.1 Risco Cambial

A globalização ascendente faz com que as instituições financeiras estejam cada vez mais expostas ao risco de câmbio, que pode surgir quando as instituições realizam transações, ou seja, negociam com moedas estrangeiras, realizando empréstimos em moedas estrangeiras, comprando títulos com moedas estrangeiras, ou mesmo endividando-se em moedas estrangeiras.

Saunders (2000) destaca quatro transações com moedas estrangeiras realizadas por instituições financeiras: a compra e a venda de moedas estrangeiras, permitindo aos clientes participar e completar transações comerciais internacionais; a compra e a venda de moedas estrangeiras, permitindo aos clientes, ou a própria instituição financeira, assumir posições em investimentos estrangeiros reais e financeiros; a compra e a venda de moedas estrangeiras para fins de *hedging* (estratégia de gestão de risco empregada para compensar perdas em investimentos), com a finalidade de contrabalançar a exposição de um cliente, ou da própria instituição financeira, numa dada moeda; e a compra e a venda de moedas estrangeiras para fins especulativos, em decorrência da previsão ou expectativa de movimentos futuros de taxas de câmbio.

#### 3.4.2 Risco de Mercado

O risco de mercado é proveniente da negociação dos ativos e passivos de uma instituição financeira. Tendo em vista que o modo tradicional de investimento das instituições está em transição para carteira de

negociações (*trading* portfólio), sendo composta de ativos e passivos com uma maior facilidade em sua compra e venda no mercado secundário.

Risco de mercado pode ser definido como a incerteza a respeito dos lucros de uma instituição financeira, resultante de mudanças constantes nas condições de mercado, tais como os preços dos ativos, taxas de juros, volatilidade de mercado e liquidez.

### 3.4.3 Risco de Insolvência

O risco de insolvência ocorre quando os recursos próprios ou internos não são suficientes para cobrir perdas decorrentes de um ou mais dos possíveis riscos de uma instituição financeira. Em outras palavras, a insolvência é um risco específico que afeta o capital da empresa, podemos ainda definir como sendo a probabilidade de a instituição não cumprir com suas obrigações financeiras, por se encontrar sem recursos ou patrimônios suficientes para saldar com elas.

A empresa deve evitar riscos excessivos que coloquem seus patrimônios em risco e comprometa seus ativos. O controle da inadimplência e a reserva para devedores duvidosos é uma das técnicas mais utilizadas para mitigar esse risco.

## 4. CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

### 4.1 Principais Fontes de Recursos para Financiamento de Suas Atividades

O conceito de fontes de recursos está relacionado à origem ou procedência dos recursos que devem ser gastos para uma determinada finalidade. A captação de recursos consiste em um conjunto de métodos e procedimentos com o objetivo de levantar e mobilizar capital para o financiamento e a sustentabilidade das organizações.

Basicamente existem duas fontes de capital: o próprio, que corresponde ao capital dos sócios, ou seja, o patrimônio líquido; e o capital de terceiros, que é aquele obtido por meio de empréstimos e financiamentos.

Segundo o Formulário de Referência de 2019 do Itaú, as suas principais fontes de recursos são: os depósitos remunerados, as captações no mercado aberto, os repasses de instituições financeiras governamentais, as linhas de crédito junto a bancos estrangeiros e as emissão de títulos e valores mobiliários no exterior.

### 4.2 Governança Corporativa

Para dar início ao tema, é importante ressaltar a existência do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), organização sem fins lucrativos fundada em novembro de 1995 com o intuito de contribuir para o desempenho sustentável das organizações disseminando as práticas da governança corporativa. Sua importância, no entanto, é promover estes conhecimentos no Brasil seguindo as boas práticas internacionais.

Em seu código, define-se como governança corporativa (2015, p. 20) como o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Segundo Abreu, governança corporativa é o controle das sociedades na qual é conjunto de processos, costumes, políticas etc. que regulam o modo como a empresa é administrada, incluindo também as relações entre *stakeholders* e os objetivos que a companhia se orienta. (2015).

Retomando a Instituição Financeira, Itaú S.A., é definido seu objetivo na governança corporativa: “criar um conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e monitoramento para assegurar que nossos administradores estejam sempre alinhados aos interesses dos nossos acionistas de forma sustentável”. E para isso, foi desenvolvido três pilares em sua estrutura, o IUPAR, Conselho de Administração do Itaú Unibanco e Comitê Executivo; sendo que cada uma delas respectivamente influenciando a outro conforme o nível de granularidade.

Em sua política de governança corporativa, assegura-se a transparência das informações, na qual procura assegurar a imagem de liderança e inovação no mercado de capitais, reforçando o respeito aos princípios legais e éticos. Busca-se com isso, a geração de valor de longo prazo para o acionista.

### 4.3 Avaliação dos Resultados

Para avaliarmos os resultados obtidos pela instituição financeira, avaliaremos os últimos três períodos, 2019, 2018 e 2017, usando alguns dos indicadores financeiros de lucratividade e rentabilidade, pois estes referem-se a um medidor de desempenho de uma determinada operação, que no caso, medem a lucra-

tividade e a rentabilidade; esta tratará da comparação do resultado com o investimento, aquela tratará da comparação do resultado com o faturamento.

Para iniciar, a tabela a seguir contempla todos os valores necessário para os indicadores, extraídos das demonstrações financeiras, conforme cada ano:

Itens	2017	2018	2019
Lucro Bruto (LB)	69.290	60.705	117.079
Receita de Intermediação Financeira (RF)	147.916	131.317	193.037
Lucro Líquido	24.268	25.639	27.813
Ativo Total (AT)	1.434.969	1.552.797	1.637.481
Patrimônio Líquido	148.006	150.466	149.465

**Tabela 3:** Valores Utilizados na Avaliação dos Resultados de 2017 a 2019 (em Milhões de R\$)

Fonte: Demonstrações Contábeis Completas de 2017 a 2019 – Itaú Unibanco Holding S.A.

Logo abaixo, apresenta-se os indicadores de rentabilidade e lucratividade calculados a partir dos dados

da tabela 3:

Indicador	Fórmula	2017	2018	2019
Margem Bruta	LB/RF	46,84%	46,23%	60,65%
Margem Líquida	LL/RF	16,41%	19,52%	14,41%
ROA	LL/AT	1,69%	1,65%	1,70%
Giro do Ativo	RF/AT	0,10	0,08	0,12
ROE	LL/PL	16,40%	17,07%	18,61%
MAF	AT/PL	9,70	10,32	10,96

**Tabela 4:** Indicadores Financeiros de Lucratividade e Rentabilidade do Itaú Unibanco Holding S.A. de 2017 a 2019

Fonte: Elaboração própria com base nas Demonstrações Contábeis Completas de 2017 a 2019 – Itaú Unibanco Holding S.A.

A iniciar com a Margem Bruta, este indicador em poucas palavras mede o percentual de retorno do investimento de uma determinada instituição, com isso, podemos observar o quanto a empresa terá para pagar suas despesas. Como podemos ver, quanto maior a margem, melhor será; a maior margem que a Itaú teve foi no ano de 2019, de 60,65%. Em 2019, podemos analisar que seu lucro teve aumento de 68,97% e suas vendas líquidas em 30,50% em relação a 2017. Apesar das despesas de intermediação financeira ser superior a 2018, em 2019 obteve-se outras receitas de valor superior que abateram as despesas. Vale ressaltar que no ano de 2018, o Itaú teve um ajuste ao valor justo de ativos e passivos financeiros.

A Margem Líquida, trata-se da porcentagem do lucro em relação as suas receitas, para os gestores este indicador mostrará quanto suas despesas consomem a receita. Dentre os períodos analisados no Itaú, temos

a porcentagem de 2018 como a maior e a 2019 como a menor, invertendo os papéis apresentados na Margem Bruta. Apesar de 2018 possuir a maior Margem Líquida de todos os períodos analisados, ele não apresenta o maior lucro líquido e nem a maior receita, isso ocorre pois neste ano o banco teve uma redução dos custos e despesas fixas como é o caso das despesas administrativas, pessoais, operacionais e entre outros, é relatado na Demonstração de Valor Adicionado a redução de salários, o que pode-se chegar na conclusão que houve redução no quadro de funcionários.

A Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA), retrata o retorno sobre o capital aplicado nos ativos, como a empresa gera lucro com seu ativo. Podemos ver que existe um aumento gradativo conforme os períodos, em decorrência do aumento gradativo do lucro líquido e do ativo total. No Itaú, os ativos aumentaram principalmente devido as contas de ativos



financeiros, bens ou direitos que uma pessoa física ou jurídica tem que podem gerar rendimentos, por exemplo: títulos, fundos de investimento, certificado de depósito bancário (CDB), etc. Da mesma forma como o lucro líquido aumentou em decorrência do aumento de receitas de prestação de serviços e a diminuição de despesas de intermediação financeira e de juros e rendimentos.

O Giro do Ativo mede a eficiência no uso dos ativos para produzir riquezas, deste modo toda vez que ele “gira”, ele está produzindo lucro. Podemos ver no Itaú que o maior giro do ativo é o de 2019, de todos os períodos analisados, o Itaú leva mais de 1 ano para transformar o ativo em dinheiro.

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido ou em inglês, *Return On Equity* (ROE), mostra o retorno aos sócios que injetaram capital na empresa, pois o objetivo de uma empresa é a multiplicação de capital. Ao avaliar o ROE no Itaú, notamos que a rentabilidade de seu patrimônio líquido é boa, apresentando uma grande oportunidade para os investidores, principalmente no ano de 2019.

Por fim, o Multiplicador Alavancagem Financeira (MAF), é muito utilizado pois ele mede o endividamento como forma de alavancar uma empresa, e com este indicador ele consegue medir o grau desde endividamento na capacidade de pagamento. No Itaú, podemos perceber que a empresa consegue se manter no nível de endividamento e o mesmo risco financeiro em todos os períodos, com exceção de 2017 que apresentou o menor risco por apresentar menor porcentagem.

Nas notas explicativas, o Itaú explica que o ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A possui negócios em conjuntos, ou seja, *joint venture*, e as partes possuem o controle e direito sobre os ativos líquidos. A participação desta, nos lucros ou prejuízos de suas coligadas e entidade controladas é reconhecido na Demonstração Consolidada do Resultado. As movimentações em Reservas das coligadas e entidade controladas é reconhecida nas reservas do Patrimônio Líquido.

#### 4.4 Expectativas do Itaú Unibanco Holding S.A.

Com o surgimento desta pandemia, da nova corona vírus, todas as relações sociais do mundo foram alteradas, a população precisou se resguardar em suas casas e as empresas precisaram fechar as portas para o cumprimento da quarentena como forma de evitar mais contágios. E com isso, muitas economias mundiais foram impactadas.

O cenário brasileiro não está muito diferente ao restante do mundo, crise na saúde e crise econômica ambas causadas pela pandemia, o que pode ser considerado um fator agravante diferencial do restante do mundo, para que ambas as crises tenham aumentado foram as crises políticas, segundo o professor entrevistado pela Correio Braziliense, foi devido à falta de uma política coeso com o governo federal, estadual e municipal.

Segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a economia brasileira teve uma queda de 6% no primeiro e segundo trimestre, e no começo do terceiro trimestre manteve-se em recuperação, devido às restrições do isolamento social, auxílio emergencial, ampliações de créditos etc., existe uma expectativa otimista quanto à recuperação, fazendo com que a queda de 6% do PIB fosse revisada para 5%, enquanto as expectativas de crescimento para 2021 mantenha-se em 3,6%, porém a intensidade de recuperação deve-se a evolução da pandemia.

Em meio a pandemia, o mercado financeiro foi um dos setores que teve grandes mudanças, e a principal mudança foi a intensificação do uso da tecnologia. Com o isolamento social, as agências estiveram fechadas, e precisaram mudar todo o funcionamento do banco para acompanhar os novos hábitos e a realidade dos consumidores. De acordo com a CNN Brasil, os principais bancos conseguiram contornar os efeitos da crise pelo aumento do uso das plataformas digitais. O uso de aplicativos como novos meios de pagamento e o lançamento do PIX pelo Banco Central, foi uma das maiores características neste período.

Com todo o cenário apresentado, o Banco Itaú, em seu último relatório publicado de 2020, reconhece a desaceleração da atividade econômica e diz os papéis do governo e dos bancos centrais perante o cenário, este ajudam nos cortes das taxas de juros e adoção de medidas de liquidez, aquele com medidas fiscais na preservação de empregos e empresas.

O Itaú divulgou algumas medidas que tomaram, como o lançamento do programa 60+, que trata-se da possibilidade de carência de 60 dias nos pagamentos de créditos adimplentes e 180 dias para empresas; o programa Travessia, na qual visa tratar de forma estruturada o endividamento, dando fôlego aos clientes; e a parceria com o governo, por meio de crédito emergencial. Esses programas devem ganhar força e podem ajudar a controlar o impacto do aumento da inadimplência, na qual de 2% dos clientes renegociavam as dívidas, saltou para 40%.

Em uma entrevista para a CNN Brasil, André Rodrigues, diretor executivo do Itaú, responde sobre as medidas adotadas pelo Itaú, dentre elas, destaca o aumento das plataformas digitais na qual acredita que ao final da pandemia, o mundo e os clientes estarão mais digitais e responde que o Itaú está investindo em melhorias para a plataforma, pois houveram três fatores que incentivaram o banco a se tornar digital, o aumentou a propensão dos clientes a se digitalizarem; ampliação da capacidade de entrega do banco e a forma de trabalho.

## CONCLUSÃO

Tendo em vista os pontos abordados neste trabalho, o que conclui-se sobre as características da contabilidade do Itaú Unibanco Holding S.A é que a pandemia de Coronavírus teve impactos significativos nos resultados da empresa no primeiro semestre de 2020.

Sobre as políticas de gestão de riscos em relação ao Capital Nível I e Nível II e o Índice de Basileia, a empresa afirma que a sua estrutura de gerenciamento de riscos está em conformidade com as regulamentações vigentes no Brasil e no exterior e que a mesma mantém três linhas de defesa para tal.

Para uma instituição financeira como o Itaú, é de extrema importância a elaboração de um modelo de controladoria que compreenda todas as áreas da empresa, a fim de garantir a integração e supervisão de todo o processo de gestão. A partir desta elaboração foi possível identificar quais as principais estratégias do negócio e as iniciativas que serão necessárias à implementação para garantir em curto e longo prazo o alcance dos objetivos estabelecidos.

No que diz respeito às suas principais fontes de recursos para financiamento das atividades da Companhia, esta possui os depósitos remunerados, as captações no mercado aberto, os repasses de instituições financeiras governamentais, as linhas de crédito junto a bancos estrangeiros e as emissão de títulos e valores mobiliários no exterior.

Temos que o Banco Itaú possui uma estrutura própria para lidar com a governança corporativa, na criação dos três pilares: O Itaú Unibanco Participações, Conselho de Administração do Itaú Unibanco e Comitê Executivo; como parte da definição que eles dão à governança corporativa e que precisam seguir para continuar mantendo sua credibilidade com seus *stakeholders*.

Além disso, o cenário econômico do País influenciou nas atividades do banco, como por exemplo as eleições presidenciais de 2018, deste modo, apesar do cenário macroeconômico, o banco se mostrou capaz de gerar lucro e gerir seus recursos de modo positivo com grande atratividade para investimentos.

É difícil criar uma expectativa de resultados, tendo em vista o cenário atual da pandemia, todas as expectativas são realizadas em decorrência ao número de contaminações e velocidade desses contágios, podendo mudar as expectativas constantemente.

## REFERÊNCIAS

ABREU, José Carlos. **Administração Financeira I: finanças para empreendedores e iniciantes**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015. 426 p. (Coleção FGV Universitária).

ADMINISTRADORES. **Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do controller**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/controladoria-e-seu-papel-na-atividade-empresarial-na-percepcao-do-controller>>. Acesso em 24 de outubro de 2020.

ADMINISTRADORES. **Os impactos da pandemia de Covid-19 na economia mundial**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-pandemia-de-covid-19-na-economia-mundial>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

AGENDOR. **Balanced scorecard conceito**. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/>>. Acesso em 24 de outubro de 2020.

ARECO. **Rentabilidade sustentável**. Disponível em: <<http://www.areco.com.br/re-ntabilidade-sustentavel-3-dicas-para-manter-o-lucro-da-empresa/>>. Acesso em 25 de outubro de 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 9ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS – ANBIMA. **Basileia III no Brasil**. Disponível em: <[https://www.anbima.com.br/pt\\_br/informar/regulacao/informe-de-legislacao/basileia-iii-no-brasil.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/regulacao/informe-de-legislacao/basileia-iii-no-brasil.htm)>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

BLOG RICO. **O que é ROE, como calcular e Importância para investimentos**. Disponível em: <

<https://blog.rico.com.vc/roe/>. Acesso em 29 de outubro de 2020.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de Risco - Retorno em Instituições Financeiras**. São Paulo, Saraiva, 2003.

CAE TREINAMENTOS. **Melhoria contínua – Matriz probabilidade x Impacto**. Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/melhoria-continua/matriz-probabilidade-impacto/>>. Acesso em 31 de outubro de 2020.

CAPITAL RESEARCH. **Giro do ativo: o que é, como calcular e analisar**. Disponível em: <<https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/giro-do-ativo/#:~:text=Como%20vimos%2C%20o%20giro%20do,L%C3%ADquida%20%2F%20Total%20m%C3%A9dio%20de%20ativos>>. Acesso em 29 de outubro de 2020.

CARDOSO JUNIOR, Elcio Assis; CÁCERES, Fernando Souza. **A importância da controladoria para o desenvolvimento dos negócios e das marcas**. Suzano, Revista Interfaces: Ensino, Pesquisa e Extensão, 2015.

CNN BRASIL. **Itaú acredita que a pandemia encurtará o processo de digitalização em anos**. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/22/itau-acredita-que-a-pandemia-encurtara-o-processo-de-digitalizacao-em-anos>>. Acesso em 27 de outubro de 2020.

CORREIO BRAZILIENSE. **Brasil tem cenário de pandemias e pode conviver mais tempo com covid-19**. Disponível em: <<https://www.correio-braziliense.com.br/app/noticia/brasil/2020/06/08/interna-brasil,862054/brasil-tem-cenario-de-pandemias-e-pode-conviver-mais-tempo-com-covid-1.shtml>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Rentabilidade e lucratividade**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/rentabilidade-e-lucratividade/>>. Acesso em 29 de outubro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa – São Paulo, 2015**. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)>. Acesso em 25 de outubro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O IBCG: Referência em governança corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em 25 de outubro de 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. **Visão geral da conjuntura**. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumarioexcutivo/#:~:text=As%20proje%C3%A7%C3%B5es%20da%20Dimac%2Fipea,deve%20crescer%203%2C8%25.>>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression**. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas – IT20**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=pOIAhTdjz7XDoR6cfPyrVw==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas – 2T20**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=HWQZhaAE8XUSU7QMmc7ivw==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Demonstrações Contábeis Completas em IFRS – 2T20**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=k3Ac//BdvK84xUIXzo/syg==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Demonstrações Contábeis Completas em IFRS – 4T17**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=sN4bap/ewIFLKdkM8wwLTg==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Demonstrações Contábeis Completas em IFRS – 4T18**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/>>

relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=UjvTRoDykG6+aItCy+K5Bg==>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Demonstrações Contábeis Completas em IFRS – 4T19** Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=31GRhXOaScijjUMSodxgaw==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Gerenciamento de Riscos e Capital - Pilar 3 – 2T20 – Circular BACEN 3.930**. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=IZ8O6hRjOaf+zldyGZfpfQ==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Governança corporativa**. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/show.aspx?idCanal=vwRz5Vohb4ufKQ5nOZ68dw==>>. Acesso em 24 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Política de governança corporativa**. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=zihntnHYZf4vZxGHypATEIA==>>. Acesso em 25 de outubro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório de Acesso Público – Gerenciamento de Capital**. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=jtPmnUESL70AIMaueYstSg==&IdCanal=jjCFHS51admGCLdvw2zldg==>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEZER JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2011.

PORTAL CORREIO. **Veja os impactos da pandemia do novo coronavírus na economia mundial**. Disponível em: <<https://portalcorreio.com.br/veja-os-impactos-da-pandemia-do-novo-coronavirus-na-economia-mundial/>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Financeiras**. 2ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

SOARES, Gustavo Fernandes. **Gestão de riscos operacionais e controles internos: o caso de**

**uma instituição financeira**. Disponível em: <<https://portaldagestaoderiscos.com/wp-content/uploads/2017/12/Gustavo-Fernandes-Soares.pdf>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

VENKI. **Indicadores de desempenho de processos**. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>>. Acesso em 28 de outubro de 2020.

VOGLINO, Eduardo. **O que é Índice de Basileia dos bancos brasileiros**. Disponível em: <<https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-e-indice-basileia-bancos-brasileiros/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

XERPA. **Indicadores de satisfação dos colaboradores**. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/indicadores-de-satisfacao-dos-colaboradores/>>. Acesso em 30 de outubro de 2020.

XERPA. **O que é indicador de desempenho**. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-indicador-de-desempenho/#:~:text=Indicador%20de%20desempenho%20%C3%A9%20uma,os%20objetivos%20previstos%20em%20planejamento.>>. Acesso em 28 de outubro de 2020.



# ARTIGO

**Autor:** Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - Professor e Diretor de Pesquisas da Strong Business School

## COASE, POSNER E A ESCOLA DE DIREITO E ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE CHICAGO

### INTRODUÇÃO

Este artigo está direcionado para os alunos de graduação das faculdades da Strong Business School.

Hoje em dia, a área de conhecimento do Direito e o papel dos advogados nas empresas e na administração sofreu grande progresso e transformação. Deixou de ter seu foco principal no aconselhamento para evitar possíveis litígios e questões tributárias/legais, e passou a desempenhar um papel estratégico para a gestão e investimentos, olhando para o futuro. Dentro desse novo prisma, as áreas de direito, economia, administração e contabilidade passam a ter maior integração, e a aumentar o grau de colaboração entre as áreas.

O objetivo deste artigo é tripla.

Em Primeiro lugar, fazer uma breve apresentação e discussão da moderna área de Direito e Economia, traçando suas origens e mostrando o seu desenvolvimento na Universidade de Chicago.

Em Segundo lugar, destacar dois grandes expoentes da área de direito e economia, Ronald Coase e Richard Posner, e comentar os aspectos mais relevantes das suas principais obras.

Finalmente, e aqui se trata de uma inovação, ligar o figurino estático de uma revista com o figurino dinâmico de cursos de curta duração para os alunos das cinco faculdades da Strong Business School. Com base neste artigo, o objetivo é oferecer um Seminário *on line* do seu conteúdo, com dez aulas de uma hora de duração, cobrindo em cada aula um dos dez temas cobertos neste artigo.

### ECONOMIA E DIREITO: UMA BREVE VISÃO

Mercurio e Medema argumentam que “Em contraponto a ideia de que o Direito deva ser entendido apenas por meio do uso dos conceitos legais e doutrinários tradicionais baseados na justiça e na igualdade, a Economia defende a tese que tal entendimento possa ser aumentado – ou talvez suplantado – por conceitos econômicos, incluindo o critério de eficiência econômica”<sup>1</sup>.



Existe pois o grande debate instalado. Direito e Economia são disciplinas divergentes, ou podem ser disciplinas complementares e convergentes?

Direito, numa concepção ampla, abrange a estrutura legal, incluindo a Constituição, o corpo existente de estatutos, regras de funcionamento, regulamentações governamentais e as doutrinas legais vigentes<sup>2</sup>.

A definição clássica do Direito diz que “Uma Lei é uma obrigação garantida por uma sanção do governo”<sup>3</sup>. A Economia, por outro lado, se preocupa mais com os efeitos das leis sobre a atividade econômica. Nessa visão dinâmica, ela presta muita atenção ao impacto das mudanças legais na atividade da economia.

Segundo Cooter e Ulen, a “análise econômica do Direito” é um assunto interdisciplinar que junta os dois grandes campos de estudo e facilita maior entendimento de ambos<sup>4</sup>.

Ainda segundo Cooter e Ulen, as leis podem ser vistas não só como instrumentos da justiça, mas também se pode avaliar as leis como sendo incentivos para a mudança de comportamento (via preços implícitos) e como instrumentos para se alcançar objetivos de política (eficiência e distribuição)<sup>5</sup>.

Vamos imaginar, usando o símbolo  $\Delta$  para representar “alteração/mudança”, e o símbolo  $\rightarrow$  para “leva a” o seguinte<sup>6</sup>:

$\Delta$  Lei e/ou regras de trabalho  $\rightarrow$   $\Delta$  estrutura de incentivos  $\rightarrow$   $\Delta$  comportamento institucional  $\rightarrow$   $\Delta$  desempenho econômico

Os autores levantam as seguintes questões: Por que os advogados devem estudar Economia? Por que os economistas devem estudar Direito?<sup>7</sup>

Para os advogados, os benefícios seriam, entre outros: (i) ajudar a entender os elementos econômicos das políticas públicas; (ii) ampliar o universo de atuação do advogado, em questões corporativas e de governança das empresas; (iii) entender a complexidade econômica de muitos assuntos relacionados com o direito internacional.

Para os economistas, os benefícios seriam, entre outros: (i) economistas assumem em sua análise que instituições legais, tais como direitos de propriedade e contratos, são “dados”, ou seja, fixos; (ii) reconhecem que, a despeito disso, afetam dramaticamente a economia; (iii) economistas podem aprender com advogados técnicas para resolver problemas práticos, assim como as sutilezas do uso de palavras e da sensibilidade de distinções verbais.

Na Strong Business School, nossas faculdades têm como um dos seus focos o enfoque relacionado com

a estrutura econômica embutida nas leis corporativas. Esse é indiscutivelmente uma área de forte interação de administração, contabilidade, publicidade, direito e economia. Segundo Easterbrook e Fischel, abrange assuntos de mercados, firmas e corporações<sup>8</sup>.

Os autores listam as seguintes áreas: contrato corporativo; responsabilidade limitada; votos de acionistas; princípios fiduciários; transações de controle corporativo; avaliação de empresas; ofertas de aquisição; incorporação e *takeover*; empresas fechadas; *trading* e *inside information*; *disclosure*; otimização de danos<sup>9</sup>.

Para concluir essa seção, temos que mencionar que existem “leis econômicas” que não seguem as regras jurídicas, mas sim as “leis do mercado”<sup>10</sup>. Kindleberger examina, com muita propriedade e sagacidade, a história econômica das seguintes leis:

- “Lei de Engel”, muito utilizada no exame do comportamento do consumo;
- Lei “de ferro dos salários”, famosa no início da Revolução Industrial e hoje presente em estudos atuais de desenvolvimento econômico;
- “Lei de Gresham”, na área de moedas e estabilidade monetária (“a moeda má expulsa a moeda boa”);
- “Lei do Preço Único”, usada em mercados, transportes e integração econômica;

Podemos acrescentar à essa lista duas outras leis econômicas, também muito abrangentes:

- “Lei dos Rendimentos Marginais Decrescentes”, que diz que ao se manter um fator de produção fixo, e se seguir aumentando as quantidades utilizadas do fator variável, o produto total passa a ser decrescente após uma determinada combinação dos dois fatores;
- “Lei das Vantagens Comparativas”, formulada por David Ricardo, bastante relevante para explicar o comércio internacional entre países.

Essas “leis econômicas” têm uso universal, e a sanção é dada pelo próprio mercado, para aqueles que as tentam desobedecer. Segundo avalia Kindleberger - que se define como sendo um economista interessado em história, mas não um historiador econômico

8 Frank H. Easterbrook e Daniel R. Fischel, **The Economic Structure of Corporate Law**, p.8

9 Easterbrook e Fischel, p. contents

10 Charles P. Kindleberger, **Economic Laws and Economic History**, p. contentes.

–, a história pode servir para testar a validade das “leis econômicas”<sup>11</sup>. E a história tem validado ao longo dos séculos a sua relevância. Dessa maneira, acreditamos que essas “leis” podem ser incorporadas ao Direito, pois muitas vezes as leis existentes tentam contrariar o bom senso nelas embutido.

## CHICAGO SCHOOL OF LAW AND ECONOMICS

Ao longo da história das Leis, desde os primeiros registros por escrito, tal como o Código de Hamurabi, as leis foram criadas e postas em prática tendo em consideração a realidade econômica subjacente.

Evoluíram nos milênios e séculos seguintes, no entanto, segundo campos de interesse próprios, sem muito esforço para desenvolver pontos de integração e complementaridade.

A “Escola de Direito e Economia” da Universidade de Chicago alterou tal panorama. Criou um campo próprio, que se expandiu e frutificou. Dois pilares dessa Escola são Ronald Coase e Richard Posner, que serão analisados no restante do artigo.

Por ora, nesta seção, queremos apresentar o contexto acadêmico em que surgiram e receberam apoio essas ideias – a “Chicago School” da Universidade de Chicago.

Johan Van Overtveldt publicou em 2007 o livro *“The Chicago School. How the University of Chicago assembled the Thinkers who Revolutionized Economics and Business”*. O livro cobre as diversas áreas econômicas em que a Escola teve uma atuação revolucionária, causando grande impacto de transformação das ideias econômicas em uso.

Nosso interesse, nesta seção, é conhecer as considerações de Van Overtveldt sobre a área de *“law and Economics”*, que ele define como “justiça por meio da eficiência”.

Uma área de estudos e pesquisas tradicional no Departamento de economia da UC era a de intervenção governamental. Ficou claro que existiam fortes vínculos ente assuntos, por exemplo regulação de atividades econômicas, com questões legais. Foi surgindo um subcampo de estudos e pesquisas na Universidade, cobrindo assuntos de economia e direito. A Lei passou a ser examinada nas suas diversas dimensões, por meio das lentes da teoria neoclássica de preços<sup>12</sup>.

O interesse do Departamento de Economia Política da UC por questões legais começou, de maneira

incipiente, desde a primeira década de seu funcionamento, quando, em 1894, foi oferecido um curso de “Direito Romano e Jurisprudência”.

Com o tempo, o subcampo foi ganhando importância na UC, e cobrindo aspectos positivos e normativos, para explicar e prever o comportamento de participantes e pessoas reguladas por leis. O subcampo também se direcionou para pesquisar as situações em que leis existentes ou sendo propostas possam produzir consequências não previstas ou indesejáveis, seja na eficiência econômica, na distribuição de renda e da riqueza, ou outros pontos de impacto<sup>13</sup>.

David Friedman, que foi *fellow* da Law School da University of Chicago, dividiu o campo de Economia e Direito em três áreas diferentes, mas inter relacionadas:

- Usa a análise econômica para prever os efeitos das regras legais
- Usa a economia para determinar quais regras legais são economicamente eficientes, a fim de recomendar como deveriam ser essas regras legais
- Usa a economia para prever como vão ser as regras legais<sup>14</sup>

Segundo Van Overtveldt, a evolução da “Lei e Economia” na UC pode ser dividida em dois períodos<sup>15</sup>:

- No primeiro, que dura desde o seu início até meados de 1960, o foco estava concentrado em temas econômicos tradicionais, tais como monopólio, regulação, antitruste, *utilidades* de infraestrutura e leis corporativas;
- A segunda era vai até os dias de hoje, e o foco está concentrado em custos sociais; enfoque de microeconomia aplicado a leis de contratos e direito de propriedade; direito constitucional; procedimentos civis, criminais e administrativos; e a determinação de litígios e danos.

O grande precursor da Escola de Direito e Economia da UC foi Henry Simons, na década de 1930. Na “segunda” o grande inspirador e organizador foi Aaron Director (cunhado de Milton Friedman). Os nomes mais famosos dessa Escola foram Ronald Coase e Richard Posner<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Van Overtveldt, p. 289.

<sup>14</sup> David Friedman, *Law and Economics*, p.371.

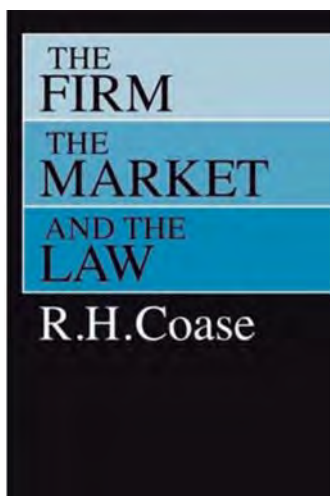
<sup>15</sup> Van Overtveldt, p. 289.

<sup>16</sup> Como eu cursei duas faculdades, Direito (UERJ) e Economia (UFRJ), eu poderia ter sido um precursor do assunto “Lei e Economia”. No entanto, isso não aconteceu. Na época que estudei (eu cursei as duas faculdades uma de manhã e outra a noite, quase nos mesmos anos), não existiam canais de comunicação. O assunto “direito corporativo” era incipiente, os escritórios de advocacia eram

<sup>11</sup> Kindleberger, p. IX

<sup>12</sup> Johan Van Overtveldt, *The Chicago School*, p. 287.

## RONALD COASE, ECONOMISTA E JURISTA: O MERCADO E O DIREITO



Ronald Harry Coase, economista britânico, desenvolveu grande parte de sua carreira nos Estados Unidos, na Universidade de Chicago. Nasceu em 29 de dezembro de 1910, e faleceu em 2 de setembro de 2013. Foi agraciado com o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel de 1991.

Nesse prêmio, foi destacado a sua produção da área da microeconomia, em que desenvolveu a Teoria da Firma, e pelo seu trabalho denominado O Problema do Custo Social, que é considerado uma mudança de

empresas familiares. Brasileiro de primeira geração, de família voltada para ciências exatas, eu não tinha muito acesso. Acabei fazendo estágios diferentes, tanto em advocacia como em economia, mas acabei me fixando em economia. Mas o "Direito" ficou impregnado em muitos aspectos da minha vida acadêmica e profissional. Em Chicago, andei frequentando a Faculdade de Direito ocasionalmente, e assisti palestras de Ronald Coase.

paradigma na área de legislação econômica bem como o trabalho mais citado na mesma. Esses trabalhos serão examinados em seções apresentadas a seguir.

Coase foi um economista com profundas crenças liberais. Como será visto na discussão sobre o documentário sobre Adam Smith, ele acreditava no poder das forças de mercado para organizar a economia. Coase acompanhava com cuidado as instituições existentes, suas condições reais de operação e delas extraía insights para avaliar as implicações práticas da teoria que desenvolvia. Coase teve poucas obras publicadas, mas aquelas que escreveu se tornaram clássicos da literatura. Autor muito culto, conhecedor de filosofia, ele escrevia seus trabalhos com profundidade, clareza de exposição, elegância de estilo e precisão na escrita.

A mais importante obra de Ronald Coase, *The firm, the market and the law*, foi traduzida para a língua portuguesa em 2016<sup>17</sup>. O livro é um sumário contendo os dois mais importantes trabalhos de Coase, que são a "Natureza da Firma" e o "Problema do Custo Social".

O maior foco de interesse de Coase é naquela parte da teoria econômica que lida com empresas, indústrias e mercados. Essa parte era chamada de "Teoria dos Preços" na Universidade de Chicago, mas é mais conhecida como "Microeconomia" pela maior parte da literatura econômica. A "Natureza da Firma" (1936) introduz o conceito de "custos de transação", que era quase desconhecido na época em que Coase escreveu esse trabalho. O artigo "O Problema do Custo Social" (1960) desenvolveu ainda mais esse conceito, enfatizando o impacto da Lei no funcionamento do sistema econômico. O restante do livro apresenta uma discussão sobre a "Controvérsia do Custo Marginal", e os trabalhos restantes do livro clarificam seus argumentos e respondem aos críticos.

### Ronald Coase, a "natureza da firma"

Ronald Coase define a "firma", com base na moderna teoria econômica, como sendo "uma organização que transforma insumos em produtos"<sup>18</sup>. Para Coase, a razão da existência das firmas, o que determina o número de firmas, o que determina o que as firmas fazem (os insumos que a firma compra e os produtos que a firma vende) não eram até então questões de interesse para grande parte dos economistas. Segundo Coase, seu objetivo foi estabelecer uma base lógica para a firma e indicar o que determina a gama

<sup>17</sup> Ronald Coase, **A firma, o mercado e o direito**, Forense Universitária, 2016.

<sup>18</sup> Ronald H. Coase, *The Firm, The Market and the Law*, p.5.

de atividades que ela desenvolve. Coase enfatiza que é da natureza da firma que ela se envolva com diversas transações de compra de insumos e de organização interna. O mercado, em tese, poderia responder a todas as demandas que a firma necessitasse fazer.

Mais aí surge um problema. Para Coase, as firmas crescem e funcionam enquanto for mais barato racionalizar os custos de transação de um determinado produto internamente, do que adquiri-lo diretamente no mercado. Ou seja, a firma vai ter de substituir o mercado, em alguma proporção, pela compra externa de insumos e pela criação interna de atividades de planejamento.

Coase identificou que existia um custo na utilização do mecanismo de preços, pois seria bastante oneroso a celebração de inúmeros contratos para cada transação de troca.

A firma é criada e opera para que o custo dessas inúmeras transações seja reduzido. O empresário/empreendedor fica a cargo de estabelecer uma organização e ter autoridade para direcionar os recursos, e dessa maneira economizar determinados custos de mercado. Haveria um sistema interno de planejamento, substituindo as puras forças do mercado.

Nessa dinâmica pautada pelos custos de transação, a firma poderia crescer ou diminuir. Por exemplo, se pensarmos no momento da economia, observa-se enormes avanços na tecnologia digital, obtenção de informação e na transmissão de dados, implicando em diminuição – que pode ser expressiva – dos custos de transação. Qual será o impacto para a estrutura econômica ótima dos setores de produção? Maior fragmentação e desconcentração industrial? São questões que o modelo de Coase pode ajudar a responder.

### Ronald Coase, o “problema do custo social”

Coase examina nesse trabalho a influência das Leis no funcionamento do sistema econômico. O foco do trabalho foi sobre o funcionamento e as ações das firmas que geram efeitos danosos em outros setores da sociedade.

No artigo, Coase examina diversos casos que receberam decisões judiciais. São diversas situações examinadas: (i) o da ferrovia que polui com fumaça e cinzas uma lavanderia localizada perto da via férrea; (ii) o da fazenda que precisa cercar sua área de produção, e afeta a passagem de gado por regiões não cercadas; (iii) da propriedade apiária que está localizada ao lado de uma fazenda de flores, e onde as abelhas se alimentam, mas polinizam as flores; e assim por diante.

Quando cheguei na Universidade de Chicago, esse trabalho estava super famoso. É difícil de entender o (longo) artigo nas leituras iniciais. Para Coase, em cada uma das questões judiciais, a sentença teria de ser a favor de uma parte, contra a outra. Até aí, sem surpresas, pois a justiça seria feita!

A solução estaria de acordo com a nossa crença sedimentada. Inclusive, seria coerente também tendo em vista o pensamento econômico convencional, que vinha de longa data. A análise econômica de uma situação como aquelas mostradas anteriormente seguia, em linhas gerais, o tratamento dado por Pigou em *The Economics of Welfare*.

Com base no enfoque Pigouviano, a maioria dos economistas admitia que, diante dos casos relatados acima, haveria três caminhos alternativos:

- (i) tornar o proprietário da fábrica responsável pelos danos causados aos atingidos pela fumaça;
- (ii) aplicar uma multa ao proprietário da fábrica, a qual variaria de acordo com o montante de fumaça produzida e equivalente, em termos monetários, ao dano que causasse, ou
- (iii) excluir a fábrica dos distritos residenciais (e, presumivelmente, de outras áreas em que a emissão de fumaça teria efeitos nocivos).

Nas três situações vistas acima, o custo social não é considerado, nem cotejado com os benefícios sociais envolvidos no impacto sobre a produção. Para Coase, os aludidos cursos de ação seriam inapropriados, vez que conduzem a resultados que não são necessariamente, ou, ainda, geralmente, desejáveis do ponto de vista social.

Para Coase, havendo ausência ou irrelevância de custos de transação, as partes poderiam buscar pagamentos recíprocos que maximizassem o benefício social total. No exemplo da ferrovia poluidora, a justiça poderia dar razão à lavanderia, mas a ferrovia poderia, ao invés de encerrar ou modificar o traçado da linha de transportes, comprar a lavanderia (e mudar de ramo) ou a indenizar pelo prejuízo.

A visão de que a decisão judicial pudesse ser inócua, e relevante apenas para posicionar as partes no processo de barganha, nos deixava atônitos, até gradualmente percebermos a sutileza e brilhantismo do pensamento de Coase.

Estávamos tão condicionados a pensar que o governo ou um árbitro externo seria necessário para encontrar soluções para dirimir conflitos, por meio de multas, cobranças de impostos e outras penalidades,

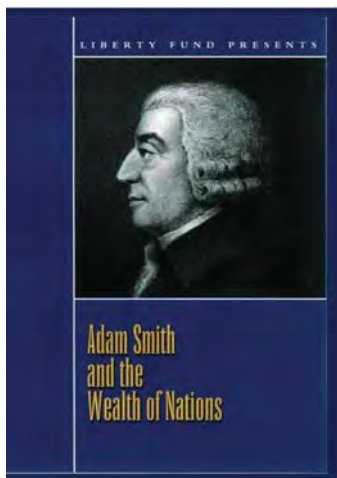
que foi necessário a postulação de Coase, mostrando o papel das forças de mercado, dos incentivos e de barganha entre as partes, maximizando os benefícios sociais líquidos.

Finalmente, cabe destacar que a maior repercussão do artigo "O Problema do Custo Social" se deu com o chamado "Teorema de Coase". Ficou famoso, muito embora Coase defendesse que as ideias que ele arrolou no artigo iam além do enunciado no "teorema".

O enunciado do teorema diz que se existem direitos de propriedade bem definidos (o que permite os agentes realizarem trocas e barganhas) e não existam custos de transação, a solução de uma barganha é Pareto-ótima independente da alocação inicial de recursos<sup>19</sup>.

### Ronald Coase, Adam Smith e a Riqueza das Nações (documentário)

Ronald Coase, como comentado anteriormente, não foi autor de muitos trabalhos. No entanto, aqueles poucos artigos que escreveu se tornaram obras primas. O mesmo comentário pode ser feito acerca do (relativamente curto) documentário que organizou, junto com E. G. West, da Carleton University.



<sup>19</sup> O ótimo de Pareto é um estado em que os recursos estão alocados da forma mais eficiente possível. Qualquer realocação dos recursos para melhorar a situação de um indivíduo irá necessariamente piorar as condições de outro indivíduo. No entanto, ao ser eficiente não necessariamente é igualitário. Segundo a teoria, o Ótimo de Pareto representa o ponto no qual para se favorecer um dos elementos do sistema, obrigatoriamente deve-se prejudicar outro.

O documentário é uma introdução à economia moderna, e ressalta a importância do livre mercado. Baseia-se na obra de Adam Smith publicada em 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Adam Smith foi um filósofo moral e humanista escocês, considerado o Pai da Economia. O Documentário examina os eventos e influências que ajudaram a traçar sua trajetória intelectual, começando na sua infância na Escócia, nos seus anos de estudo na universidade de Oxford, as suas viagens ao continente europeu e sua carreira acadêmica em Glasgow e Edinburgh.

O documentário delinea o brilhantismo das ideias e dos conceitos centrais de Adam Smith, que culminaram no seu livro *The Wealth of Nations*. Finalmente, o documentário – em parte também apresentado por Coase no filme – mostra como esses conceitos centrais tornaram possível o nosso mundo moderno.

Subjacente as ideias de Smith apresentadas no documentário ficam os temas de interesse de Coase, no que se refere ao surgimento de firmas, a importância de contratos, os custos sociais e o papel das instituições.

### RICHARD ALLEN POSNER, JUIZ E ECONOMISTA, E A ECONOMIA DA JUSTIÇA

O segundo expoente da "Law and Economics" da Universidade de Chicago é Richard Allen Posner. Nos Estados Unidos, o curso de Direito é dado como pós graduação, inexistindo "faculdades de direito" similares as do Brasil. Isso pode ser visto na carreira acadêmica de Posner. Formou-se em letras por Yale em 1959 e em direito por Harvard em 1962.







Depois de formado, trabalhou na Suprema Corte dos EUA, entre 1962 e 1963. Em seguida, na Comissão Federal de Comércio, e com o procurador-geral dos EUA (Thurgood Marshall). Em 1981 torna-se juiz do tribunal de apelação para a 7ª região (*U.S. Court of Appeals for the Seventh Circuit*), tribunal do qual foi presidente (*Chief Justice*) entre 1993 e 2000.

Posner passa a combinar a carreira profissional com a carreira acadêmica. Começa a dar aulas em 1968, em Stanford e, em 1969, na Universidade de Chicago. Em Chicago, Posner segue como professor em meio período, dando aulas até hoje na Universidade de Chicago<sup>20</sup>.

Posner é um prolixo escritor, com mais de 40 livros publicados. Um desses livros, publicado em 1981, se intitula *The Economics of Justice*. Nesse livro, Posner aplica a teoria econômica para quatro áreas de muito interesse para se entender o papel das instituições legais: a teoria da justiça; as instituições legais primitivas e no mundo antigo; a legislação e a economia da privacidade e da reputação; e os aspectos jurídicos e econômicos da discriminação racial.

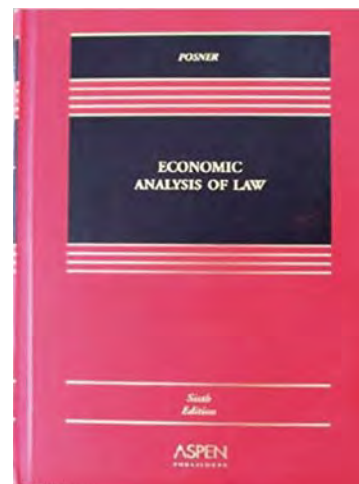
Posner atualmente é o maior expoente (vivo) da *Law and Economics*, uma corrente de pensamento jurídico segundo a qual os processos legais, mais do que assegurar direitos, devem produzir a mais eficiente alocação de recursos. O maior objetivo do livro foi mostrar o poder da economia para organizar e analisar diversos aspectos relacionados com as instituições e com o comportamento “fora do mercado”. O tema central do livro é o exame do papel da incerteza, para que se possa entender como evoluíram as instituições legais e sociais.

Finalmente, cabe destacar um assunto examinado no

livro, que sem dúvida reflete o aprendizado prático de Posner nas suas atividades de juiz. Esse tema é a lógica do Direito. Para ele, em várias facetas de sua aplicação, os juízes, ao interpretar a legislação, atuam como se estivessem tentando maximizar o bem estar econômico.

### Richard Posner, Análise Econômica do Direito

O livro de Posner, *Economic Analysis of Law*, é um verdadeiro compêndio. São mais de 700 páginas, com muita densidade analítica nos temas arrolados. Já foram feitas mais de 9 edições do livro, cuja primeira publicação foi em 1972. Nesse livro, Posner lança as bases do programa de pesquisas de *Law & Economics*, tornando-se um marco para o desenvolvimento desse campo de estudos.



O livro tornou-se o texto clássico do campo de Direito e Economia, e em cada edição Posner faz uma atualização do impacto dos eventos econômicos – como por exemplo a crise financeira – na área de direito e economia. O livro é bastante abrangente, cobrindo:

- introdução ao Direito e Economia
- a natureza do raciocínio econômico
- o enfoque econômico do direito
- o direito de propriedade
- legislação de contratos: direitos e penalidades
- direito familiar, e dinâmica da formação e dissolução de famílias

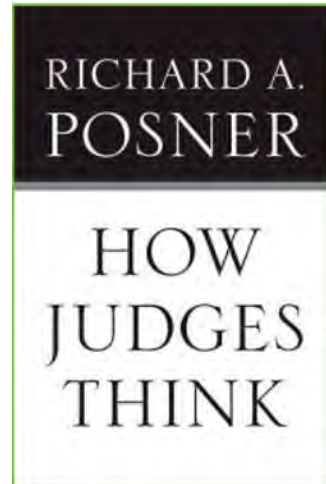
- “tort laws”<sup>21</sup>
- Legislação penal
- Jurisprudência e história das leis
- Regulação governamental do mercado
- Teoria do monopólio
- Leis anti-truste
- Regulação do mercado de trabalho
- Regulação de *utilidades* e transportes
- Escolha entre regulação e ritos legais
- Corporações
- Mercados financeiros
- A Lei e a distribuição de renda e riqueza
- O processo legal
- Constituição e o sistema federal

No livro, Posner dá bastante destaque aos temas financeiros, regulatórios e corporativos. O autor é um defensor de longa data da desregulamentação, mas com o tempo e a sua avaliação das crises financeiras (2008), reformou suas opiniões e passou a enfatizar a importância das regulamentações governamentais.

### Richard Posner, como pensam os Juízes?

O tema desse livro é bem caro aos brasileiros, pois observa-se em nosso País o chamado “ativismo judicial”. Muitos juízes, baseados em suas convicções sobre o bem estar social, esgarçam o entendimento das leis para alcançar certos objetivos que procuram para “corrigir as desigualdades sociais”.

Seria muito valioso que os juízes, já que vão atuar com base em suas interpretações do que é certo e errado na sociedade brasileira, lessem o livro de Posner e aprendessem os princípios básicos da economia e da eficiência na alocação de recursos.



Posner é um juiz tarimbado, com muita experiência nas cortes. Sendo também um economista treinado, ele junta as duas coisas, e nos oferece a sabedoria que acumulou ao longo de anos. Nesse livro, ele apresenta novas perspectivas de como os juízes decidem os casos.

Quando os materiais legais convencionais permitem aos juízes avaliar os verdadeiros fatos de um caso e aplicar com clareza as regras legais pré-existentes, Posner argumenta que eles agem de maneira objetiva, e isso é o domínio do raciocínio legalista.

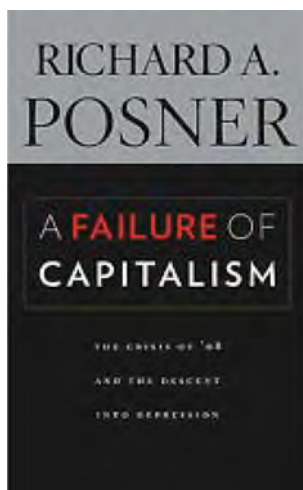
No entanto, em outras situações não rotineiras, os materiais convencionais não se aplicam e os juízes passam a decidir segundo suas crenças, navegando mares ainda não mapeados pelas leis existentes, com equipamento consistindo da sua experiência vivida, emoções e muitas vezes com crenças inconscientes.

Ao fazer isso, os juízes assumem um papel de legislador, embora sejam confinados por restrições internas e externas tais como ética profissional, opiniões de colegas respeitados, e limitações impostas por outros ramos do governo ao poder do arbítrio judicial.

Como legisladores ocasionais, os juízes são motivados por considerações políticas num sentido amplo, mas em alguns casos numa visão estreita do termo. Segundo Posner, a maioria dos juízes norte americanos são pragmatistas legais. E voltados para avaliar as consequências no curto e no longo prazo. Com respeito à Suprema Corte, Posner considera que ela atua como uma corte política.

## Richard Posner, o futuro do capitalismo

Esse livro de Posner, publicado em 2009, logo após a Crise Financeira do sub prime, aborda temas políticos mais gerais, e faz críticas tanto à políticas “progresistas” como à políticas de capitalismo *laissez faire* e de suas ideologias. Isso causou surpresa, pois Posner até então tinha se destacado como combativo defensor do capitalismo e do livre mercado.



Quando Posner escreveu o livro a crise financeira de 2008 estava em pleno andamento, se espalhando pelo mundo e sendo vista com alarme, como sendo a maior desde a crise de 1929. A crise estava se espalhando rapidamente, deixando os mercados financeiros em polvorosa.

Posner levantou, no livro, diversas questões:

- Por que ocorreu a crise, tendo em vista o que já conhecíamos com as lições da Grande Depressão dos anos 30?
- Por que a crise não foi antecipada, permitindo que soluções remediais pudessem evitá-la, ou ao menos mitigá-la?
- o que pode ser feito para que ela não se aprofunde e crie uma enorme depressão econômica?
- Por que as respostas do governo e dos economistas profissionais foram tão apagadas?

No livro, Posner procura responder de maneira concisa e não-técnica as indagações feitas. O autor identifica os seguintes fatos e causas: (i) excesso de

poupança na Ásia e persistente diminuição de juros pelo *Federal Reserve Board*; (ii) relação entre remuneração dos executivos, objetivos de lucros no curto prazo e empréstimos arriscados; (iii) a “bolha imobiliária” causada por juros baixos, marketing agressivo de hipotecas, e regulações frouxas; (iv) baixo nível de poupança (relativo ao PIB) nos Estados Unidos; e (v) excessiva alavancagem das grandes instituições financeiras.

Posner analisa os dois grandes “remédios” para a crise, que seriam baseados nas duas grandes teorias sobre a causa da Grande Depressão:

- O enfoque monetarista, que culpava o Federal Reserve Board por permitir que a oferta monetária encolhesse, contribuindo para uma deflação desastrosa
- O enfoque Keynesiano, de que a depressão foi causada pela demasiada expansão do crédito, a quebra das bolsas de valores e a espiral de queda na atividade econômica

Posner conclui que o pêndulo entre regular ou deixar livre de regulação o mercado financeiro oscilou demasiadamente para a desregulamentação. Defendeu o ponto de vista – e causou surpresa com sua posição – que os mercados financeiros precisavam de maior regulamentação.

### ROTEIRO SUGERIDO DE AULAS/MINI PALESTRAS (UMA HORA DURAÇÃO CADA)

- 1 – Economia e Direito, uma visão geral
- 2 - Chicago School of Law and Economics
- 3 – Ronald Coase, o Mercado e o Direito
- 4 – Ronald Coase, o Problema do Custo Social
- 5 – Ronald Coase, A Natureza da Firma
- 6 – Ronald Coase, Adam Smith e suas ideias
- 7 – Richard Posner, Juiz e Economista
- 8 – Richard Posner, como pensam os Juizes?
- 9 – Richard Posner, Análise Econômica do direito
- 10 – Richard Posner, o Futuro do Capitalismo

## REFERÊNCIAS

Coase, Ronald H. **The Firm the Market and the Law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

Coase, Ronald H. e e E.G.West, advisors. Documentário do Liberty Fund,

**Adam Smith and the Wealth of Nations**. Liberty Fund, 1975, 978-0-86597-608-5-DVD.

Cooter, Robert e Ulen, Thomas. **Law and Economics, third edition**. Reading, MA: Addison, Wesley, Longman, 2000.

Easterbrook, Frank H. e Fischel, Daniel R. **The Economic Structure of Corporate Law**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991.

Friedman, David. **Law and Economics**, in the **New Palgrave: the World of Economics**. Eds. J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman. New York: W. W. Norton, 1991.

Kindleberger, Charles P. **Economic Laws and Economic History**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1997.

Mercurio, Nicholas e Medema, Steven G. **Economics and the Law: From Posner to Post-Modernism**. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1997.

Overtveldt, Johan Van. **The Chicago School: How the University of Chicago assembled the Thinkers who Revolutionized Economics and Business**. Chicago: Agate Press, 2007.

Pigou, Arthur Cecil. **The Economics of Welfare**. England, 1920.

Posner, Richard A. **The Economics of Justice**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.

Posner, Richard A. **Economic Analysis of Law**. Boston: Little, Brown and Company, 1992.

Posner, Richard A. **How Judges Think**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008.

Posner, Richard A. **Failure of Capitalism: the Crisis of '08 and the Descent into Depression**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009.

Por que fazer  
**DIREITO**

na Strong Business School?

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



**Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  




**Autor:** Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde, Docente do curso de Administração da Strong Business School

## METODOLOGIA INOVADORA COMPLETA CINCO ANOS

A disciplina Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, completa cinco anos neste primeiro semestre de 2021. Considerada um projeto integrador, ministrada no último ano do curso de Administração, tem por objetivo induzir um contato direto dos alunos no real mundo corporativo por meio de trabalhos junto as empresas. Trabalha-se na disciplina uma importante ação para o desenvolvimento acadêmico e profissional - Aprender Fazendo (*Learning by Doing*). O trabalho consiste em os alunos realizarem uma *Consultoria Empresarial* numa empresa real no semestre letivo. Permite aos alunos uma visão sistêmica das empresas, participando da elaboração de soluções estratégicas como operacionais, alinhadas com os desafios/dores apresentados pelos empresários/gestores.

No decorrer dos cinco anos foram trabalhadas ca. de 50 empresas dos setores privado, público e terceiro setor. A disciplina é referenciada tanto no meio acadêmico como principalmente no mundo empre-

serial, por empresários e gestores, como um case de sucesso pela *metodologia inovadora* praticada. Estabelece uma conexão direta entre a academia e as empresas, promovendo o aprendizado prático dos alunos. Quanto as empresas, recebem recomendações para implementar e utilizar metodologias e ferramentas de gerenciamento e gestão, bem como soluções para os *desafios/dores* apresentados para as equipes de trabalho. As empresas são convidadas pelo professor coordenador da disciplina, Valmir A. Conde, a participarem do projeto.

Algumas empresas já trabalhadas.



Os trabalhos da *Consultoria Estratégica de Negócios* são realizados com o mesmo profissionalismo das grandes consultorias. Possui um processo robusto para a condução dos trabalhos, o qual contempla um importante documento o *Termo de Confidencialidade* e *Sigilo* para toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas. Reuniões com os empresários/gestores são realizadas nas empresas ou online para entendimento dos *desafios/dores* apresentados, bem como alinhamento dos trabalhos. Metodologias e ferramentas de gerenciamento e gestão são utilizadas, como por exemplo, para diagnóstico, solução de problemas, propostas de melhorias, gerenciamento de projetos. O processo de avaliação das equipes, no final do semestre letivo, está estruturado em dois pilares: 1. Entrega para o professor coordenador e empresa trabalhada de um relatório final com análise dos *desafios/dores* e entrega das soluções; 2. Apresentação oral para uma banca examinadora formada por professores convidados e participação de empresários e gestores. Para o melhor trabalho do semestre letivo, os integrantes da equipe recebem medalha de ouro, o trabalho é divulgado na Revista Estudos e Negócios da Strong Business School e divulgação no mural faculdade. Para o empresário é entregue uma placa de *agradecimento pela contribuição no aprendizado dos alunos*. O segundo melhor trabalho, os integrantes recebem medalha de prata. As demais empresas recebem um certificado de agradecimento.

A seriedade na condução dos trabalhos com entregas assertivas, gerou uma relação de confiança e parceria junto as empresas. A ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André tem sido parceira da Strong Business School nos trabalhos da consultoria, tanto por divulgar o projeto em suas mídias, como também a realização do trabalho na própria ACISA em diversas áreas. Participou em cinco semestres da Consultoria, sendo realizada novamente em 2021. IS.

Melhor trabalho 2019. IS: ACISA/Equipe Besser Consultoria.

Entrega para o presidente Pedro Cia Júnior da placa de agradecimento pela contribuição no aprendizado dos alunos.



Da esquerda para direita: Ademir Gasparetto, Bruno Longhini, Rone Cruz, Pedro Cia Júnior, Wesley Nascimento, Verônica Pavani, Felipe Felix, Valmir A. Conde.

A empresa Bela Tintas também é parceira da Strong Business School nos trabalhos da Consultoria. Trabalhos foram realizados em diversas áreas, dentre eles no Centro de Distribuição. A Bela Tintas participou em quatro semestres da Consultoria, participando novamente em 2021.1S.

Melhor trabalho 2019.2S: Bela Tintas – Consultoria realizada no centro de Distribuição/Equipe Égide Consultoria.

Entrega ao empresário Castor Garcia da placa de agradecimento pela contribuição no aprendizado dos alunos, pelo Prof. Valmir A. Conde.



Apresentação para a banca examinadora e entrega de medalhas para a equipe Égide Consultoria pelo melhor trabalho de 2019.2S.



Da esquerda para direita: Prof. Valmir A. Conde, José Garcia, Talita Paiares, Cleber Garcia, Isabelle Vicente de Carvalho, Lucas Almeida, Kauê Nunes, Amanda Gabriela, Jéssica Hellen, Prof. Eduardo Vilas Boas, Deise Paz, Prof. Robinson Romão, Robson Vinicius, Jéssica Xavier, Castor Garcia.

A Consultoria Estratégica de Negócios não tem qualquer custo para as empresas. No entanto, a partir do segundo semestre de 2020, a Strong

Business School solicita duas ações para as empresas participantes.

A primeira ação refere-se a *Ação Solidária Strong Business School*, onde solicita para as empresas a doação de no mínimo dez cestas básicas a serem doadas para uma entidade assistencial de Santo André, a ser definida durante o semestre letivo. A entrega é realizada no último dia de aula da disciplina.

As empresas trabalhadas no segundo semestre de 2020, Bela Tintas e MMP Materiais Pedagógicos, doaram um total de 30 cestas básicas e vários brinquedos para a Creche Meimei Educação e Assistência de Santo André, entregues para a coordenadora da creche Elisabete de Campos Correa.







A segunda ação consiste na utilização pelas empresas da plataforma do *Centro de Desenvolvimento de Car-*

*reiras Strong Business School*, a qual apresenta um banco de dados dos alunos referentes a atuação profissional atual, tanto para relacionamento da instituição de ensino como para as empresas. As empresas parceiras têm acesso ao perfil dos alunos referente a hard skills e soft skills. Em síntese, a plataforma tem por objetivo oferecer eficiência no processo de recrutamento e seleção de talentos universitários pelas empresas. A plataforma não tem qualquer custo para as empresas.

Site do Centro de Desenvolvimento de Carreiras Strong Business School: [www.cdc.esags.edu.br](http://www.cdc.esags.edu.br).



Nesta jornada a disciplina de Consultoria obteve reconhecimento pela metodologia inovadora, o que resultou na obtenção de alguns prêmios. Recebeu da Prefeitura de Santo André - Secretaria de Desenvolvimento e Geração de Emprego, o Prêmio Inovação nos anos de 2016/2017/2018/2019. Foi agraciada em 2018 pela ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) com o Prêmio Distinção pela Metodologia Aplicada, posicionada entre as 8 melhores do país.

A Bela Tintas, na convenção de Vendas realizada em 27.02.2021, homenageou a Strong Business School, o Professor Valmir A. Conde e principalmente todos os alunos das equipes que trabalharam a Consultoria na empresa – Égide Consultoria 2019/2S, Pensare Consultoria 2019/2S, Meraki Consultoria 2020/1S e VRIO 2020/2S.



Placa de agradecimento da Bela Tintas a todos os envolvidos nas consultorias realizadas na empresa.



Prêmio ANGRAD 2018.  
Valmir A. Conde - Prof. Coordenador da CEN.



Prêmio Inovação Santo André 2019.  
Empresa: ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André/Equipe: Besser Consultoria.



Prêmio Inovação Santo André 2018.  
Empresa: ABRAFILTROS – Associação Brasileira das Empresas de Filtros e seus Sistemas Automotivos e Industriais/Equipe: Triello Consultoria.



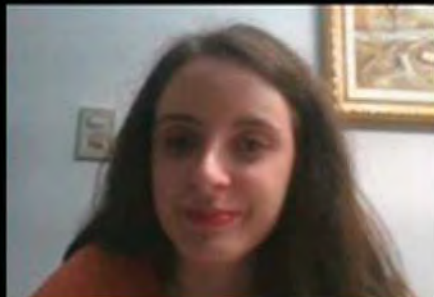
Prêmio Inovação Santo André 2017.  
Empresa: Prófarmacos Farmácia e Manipulação/Equipe: Trust Consultoria.



Prêmio Inovação Santo André 2016.  
Empresa: Quality Estamparia Indústria e Comércio Ltda./Equipe: Hexapremium Consultoria.

A Consultoria Estratégica de Negócios é um Núcleo de Extensão da Strong Business School. Prepara alunos alinhados com as necessidades do mundo corporativo, direcionados para entregas eficazes na resolução de problemas, implementação de melhorias, desenvolvimento e gerenciamento de projetos, alavancagem para melhoria da performance operacional e demais atividades para conduzir as empresas para a lucratividade e longevidade.





## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Elisa Bicudo Moreira, Johnson Paulino da Silva, Mayara de Holanda Moura, Michelle de Paula Santos, Thayná Siqueira Elias

**Orientador:** Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

### VRIO CONSULTORIA / EMPRESA – BELA TINTAS

#### Resumo:

A Bela Tintas é uma empresa que atua no ramo de tintas há vinte anos. Atualmente, possui 60 lojas físicas localizadas nas principais cidades do estado de São Paulo. O Plano Diretor elaborado pelos empresários/gestores contempla um arrojado de expansão, em São Paulo e outros estados, já em operacionalização.

Para que a expansão seja possível, a empresa observou que a estruturação de um programa de treinamento para líderes seria uma peça fundamental para que assim todos conseguissem acompanhar a velocidade da expansão das lojas e manter a qualidade e eficiência de seus serviços.

O desafio acima foi proposto ao grupo de estudantes membros da VRIO Consultoria, que auxiliaram a Bela Tintas por meio de Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs), as quais englobam diversas habilidades comportamentais e técnicas que são necessárias para um líder em formação, e para a manutenção dos líderes em geral, além de envolver também platafor-

mas e ferramentas que têm impacto direto no treinamento eficiente dos líderes e demais colaboradores.

**Palavras-chave:** Consultoria, otimização de processos, treinamentos, expansão, líder de loja.

#### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Escola de Administração e Gestão Strong implementou no primeiro semestre de 2016 a disciplina “Consultoria Estratégica de Negócios”. A disciplina tem por objetivo aproximar os alunos do ambiente corporativo, proporcionando assim uma experiência para atuarem como consultores. As empresas apresentam “fragilidades/problemas/melhorias – desafios/dores”. Os alunos trabalham durante o semestre letivo o desenvolvimento para a situação apresentada, desenvolvendo e propondo soluções por meio de ferramentas gerenciais e metodologias de gestão. A disciplina oferece a oportunidade dos alunos colocarem em prática os conceitos acadêmicos absorvidos nas disciplinas até então cursadas.

A VRIO Consultoria, nome fictício, trabalhou na empresa Bela Tintas, a qual apresentou para a equipe de trabalho como desafio um plano de crescimen-

to da organização com foco como na ampliação da quantidade de lojas. Para isso, havia a necessidade de uma reorganização estrutural na empresa, como por exemplo, padronizar alguns processos, entender a necessidade de treinamentos, focar inicialmente no treinamento para líderes. Ao desdobrar os desafios na

ferramenta “Mapa de Desdobramento”, foi possível planejar e estruturar todo o projeto, desenvolvendo sugestões de melhorias e tópicos de treinamento. A empresa iniciou o processo de implementação das sugestões da equipe durante a realização da consultoria.



Figura 1: Logo VRIO Consultoria  
Fonte: do Autor, 2020



Figura 2: Foto da apresentação para a banca examinadora, 24.11.2020  
Fonte: do Autor, 2020

## 1. BELA TINTAS

A empresa Bela Tintas é uma das maiores varejistas de tintas no Brasil e tem mais de 20 anos de mercado. Atualmente possui 60 lojas físicas que estão distribuídas em 13 cidades, abrangendo as cidades de São Paulo, Grande ABC, Alto do Tietê e Vale do Paraíba. A empresa trabalha em parceria com as maiores fabri-

cantes do Brasil, como: Coral, Wanda, Suvinil, Sherwin Willams, Atlas, Tigre, 3M, Norton, Advance, além das marcas exclusivas BellaCor e BT Refinish. Para atender os clientes no processo de compra, a Bela Tintas conta com profissionais e departamentos especializados nas linhas residencial, industrial e automotivo. Toda equipe é qualificada e passa anualmente por treinamentos para garantir a satisfação do cliente. A amizade e res-

peito com o cliente estão entre os principais focos da empresa, bem como possuir um ambiente de trabalho saudável e transparente para seus colaboradores, sempre com o foco em buscar os melhores preços, qualidade e soluções para seus clientes.

Empresários: Castor Garcia, Cleber Garcia, Juliana Garcia.

Gestores que participaram do projeto: Talita Paaires, Cláudia Alves, Aline Naves, Tais Figlia, José Garcia, Ramires Urios.

## 2. ENTENDENDO OS DESAFIOS E ELABORANDO PLANOS DE AÇÃO

O primeiro passo para o início da consultoria foi compreender os desafios propostos pela Bela Tintas, tendo a consultoria como suporte para definir uma estratégia de treinamentos em escala para auxiliar na expansão de lojas. O processo demandou algumas reuniões, em que foi decidido que a VRIO trabalharia no desenvolvimento da criação de uma “Universidade Corporativa” apoiada pelas áreas de Recursos Humanos e Operações. Essas áreas tornaram-se os pilares estratégicos que conduziram todas as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).

- Universidade Corporativa: refere-se à implementação de uma ferramenta para acesso aos treinamentos com a criação de conteúdos para treinamento de líderes.
- Recursos Humanos: refere-se aos desafios de estruturação de alguns processos de RH.
- Operações: refere-se as melhorias sugeridas pela VRIO Consultoria em relação a organização, bem como processo de comunicação.



Figura 3: Pilares Estratégicos definidos pela VRIO Consultoria. Fonte: do Autor, 2020



Figura 4: Foto comemorativa de apresentação da Universidade Corporativa - Equipe Bela Tintas.

Fonte: do Autor, 2020



Figura 5: Capa do caderno de treinamentos sugeridos pela VRIO Consultoria.

Fonte: do Autor, 2020

### 2.1. Implementação de ferramentas para treinamentos

Após esclarecimento dos desafios apresentados pela empresa, a VRIO Consultoria juntamente os empresários/gestores, identificaram a necessidade de uma plataforma digital para disseminação dos treinamentos de maneira “gameficada”. A plataforma teria por objetivo conciliar a maneira como é transmitido o conhecimento com a cultura descontraída da Bela Tintas. De posse dessa informação, VRIO Consultoria iniciou um processo de identificar no mercado prestadores de serviços alinhados com o propósito de Bela Tintas, levando em consideração valores e diversas funcionalidades

que as plataformas existentes ofereciam. Após análise comparativa com plataformas existente no mercado, foi decidido pela plataforma de treinamentos “Engage”, sendo esta mais adequada ao perfil da Bela Tintas. A plataforma tem como objetivo: Alcançar altos índices de engajamento, proporcionar trilhas de aprendizagem específicas de acordo com o público e permite que o treinamento seja aplicado de diversas maneiras que permitem interações entre os usuários, a plataforma também dispõe de elementos complementares como: feedbacks, mini - games, podcasts, quizzes, simuladores, além de ferramentas de gestão como: dashboards, relatórios online e relatórios em Excel.

Para operacionalizar a plataforma, é necessário que a Bela Tintas insira os conteúdos dos treinamentos na modalidade de sua preferência, de forma estratégica. A “Engage” facilita essa inserção com telas intuitivas para criação dos conteúdos. Com uma estrutura direcionada para a inserção de treinamentos, engajamento dos funcionários e facilidade de gestão, a Bela Tintas ganha agilidade e escala tanto para o treinamento dos colaboradores atuais como na formação de novos colaboradores.

## 2.2. Base de Treinamentos

A base de treinamentos foi desenvolvida para auxiliar na criação de conteúdos para as trilhas de treinamentos, facilitando o processo de implementação dos conteúdos dos treinamentos na plataforma “Engage”, priorizando assim o desenvolvimento de Soft Skills que favoreçam a liderança das lojas. Temas a serem trabalhados: planejamento estratégico de sucessão de líderes, retenção de talentos, motivação, técnicas de

atendimento ao cliente, comunicação interna, saúde mental no ambiente de trabalho, direitos do consumidor, inclusão e diversidade, postura profissional, gestão do tempo, entre outros temas que são primordiais para a continuação do crescimento da organização.

## 2.3. Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) e ferramentas apresentadas

A VRIO Consultoria gerou um total de 20 Iniciativas de Melhoria operacional (IMOs), sendo 5 IMOs implementadas durante o desenvolvimento dos trabalhos. Deste total 16 IMOs foram específicas para atender aos desafios apresentados pela Bela Tintas, e 8 IMOs geradas adicionalmente pela própria equipe. As iniciativas adicionais geradas pela VRIO, descritas a seguir, envolvem soluções para as áreas de “Recursos Humanos” e “Operações”.

Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) adicionais geradas pela equipe.

- Ferramenta para gerenciamento de atividades e gestão de projetos software “GanttProject”.
- Ferramenta “Trello” para controle de projetos e comunicação interna.
- Aprimoramento da comunicação horizontal.
- Disponibilização Wi-fi para os colaboradores objetivando auxiliar na comunicação interna.
- Elaboração do organograma funcional.
- Modelo de descrição de cargos.
- Modelo de mapa de sucessão.
- Extensão de treinamentos para toda a organização.

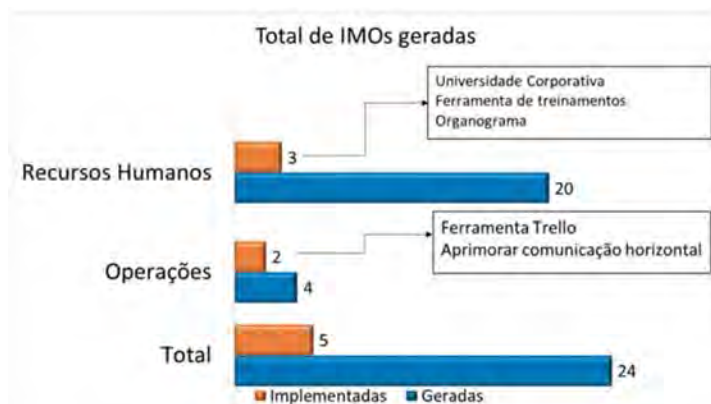


Figura 6: Gráfico das Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) geradas para atender aos desafios solicitados pela Bela Tintas.

Fonte: do Autor, 2020



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresenta os resultados da consultoria na empresa Bela Tintas, realizada pela VRIO Consultoria. Por meio dos desafios/dores apresentados pela empresa, a consultoria estruturou os mesmos em dois pilares estratégicos: o pilar “Recursos Humanos”, focado em treinamentos para líderes, onde foi proposto a implementação de uma “Universidade Corporativa”; e o pilar “Operações” onde foram sugeridas melhorias internas para auxiliar na formação de líderes, para o projeto de expansão de lojas. A Bela Tintas apresentou como principal desafio replicar conhecimentos dentro da empresa, de forma padronizada, sem perder a essência e autonomia que seus colaboradores possuem. Foram priorizados inicialmente os líderes de loja, com extensão para os outros colaboradores conforme planejamento da empresa, implementado desta maneira a “Universidade Corporativa”.

Para suportar os treinamentos necessários para a implementação da “Universidade Corporativa”, a VRIO Consultoria apresentou três plataformas digitais existentes no mercado. A Bela Tintas definiu a plataforma “Engage” por apresentar características alinhadas com as necessidades, como por exemplo, interatividade, facilidade de uso e viabilidade de custos.

A VRIO Consultoria também desenvolveu uma base de treinamentos com temas alinhados a real necessidade dos líderes, com orientações para: manter a postura profissional, melhor atender ao público, tomada de decisão, entre outros. Foram geradas também pela VRIO Consultoria, iniciativas referentes a estruturação de processos na área de Recursos Humanos, e melhorias para a organização como um todo.

### REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. Revista de Administração de Empresas, v. 5, n. 17, p. 107-125, 1965.

BITTENCOURT, Francisco R. **Gestão de Reuniões**.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. DataGramZero, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2005.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1994.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; CUNHA, Norival Carvalho. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica**. Revista GeTeC, v. 4, n. 8, 2016.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. Revista de Administração contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, JLC de. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro-Brasil. 2009. p. 2-4.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. ed. Rio de Janeiro, 2003.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 2004.

OLIVEIRA, Denis Renato de; PACHECO, Marcela Soares. **Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino**. X SEMEAD, 2007.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. São Paulo: Rh, p. 223X, 2002.

WHITAKER, Maria do Carmo. **Ética empresarial**. [http://www.eticaempresarial.com.br/artigos\\_etica\\_empresarial.htm](http://www.eticaempresarial.com.br/artigos_etica_empresarial.htm). Acessado em, v. 13, n. 10, 2003.





# CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** André Vilanova Lucas, Kaique Miranda Silva, Lucas Henrique Frigieri, Monize Fachini Martins, Samuel Almeida de Oliveira.

**Orientador:** Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

## CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – REVISTA NEGÓCIOS MMP MATERIAIS PEDAGÓGICOS

### Resumo:

A empresa MMP Materiais Pedagógicos, atuante na área educacional e fabricante de diversos exemplares de materiais que auxiliam na aprendizagem matemática de estudantes no Brasil, identificou, após a realocação física da sede empresarial, vinte e sete pontos passíveis de melhorias, os quais foram apresentados como “desafios/dores” para a Hemiunu Consultoria, nome fictício da consultoria. Este trabalho teve como objetivo o entendimento destes pontos por meio da etapa de diagnóstico. Após entendimento dos desafios por meio de reuniões e visitas, a equipe de trabalho apresentou soluções e elaborou planos de ação para implementação, com a finalidade de melhorar a performance operacional bem como a eficiência e eficácia

de processos e projetos. Os vinte e sete pontos foram divididos em trinta Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), em que se propõe medidas desde a alteração no processo existente até mesmo implantação de novos procedimentos/novos departamentos. O trabalho foi estruturado e dividido entre os integrantes, baseando-se nos oito pilares departamentais da empresa, elencados por ordem de importância para a empresa: Comercial, Marketing, Financeiro, Compras, Operações, Qualidade, Diretoria e Recursos Humanos. Este último foi desenvolvido a partir da análise realizada pela equipe de consultoria, que culminou com a verificação deste departamento como decisivo na obtenção da vantagem competitiva, aprimorando a convergência da missão, visão e valores da empresa para com seus colaboradores, e aperfeiçoando as atividades que visam a tratativa com foco nos colaboradores, importante recurso para a empresa. Com esta ação procurou-se mitigar desafios identificados nos outros pilares.

**Palavras-chave:** MMP, Hemiunu, Iniciativa e Melhoria



Figura 1: Logo MMP Materiais Pedagógicos.

Fonte: MMP Materiais Pedagógicos, 2018

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Consultoria Estratégica de Negócios (CEN), disciplina iniciada em 2016 pelo professor Valmir Conde na Escola de Administração e Gestão Strong (ESAGS), tem com propósito imergir os formandos em Administração de Empresas no âmbito organizacional corporativo real dentro das empresas, oferecendo assim a oportunidade aos alunos de aplicarem metodologias de gerenciamento e ferramentas de gestão com o objetivo de identificar soluções para os desafios/dores apresentados pelas empresas consultadas. A disciplina oferece aos alunos a oportunidade de vivenciarem o mundo real das empresas, fazendo assim a ponte entre conceitos acadêmicos e a prática, tendo uma visão sistêmica e participando de reuniões com empresários(as)/gestores(as). Quanto as empresas, tem a oportunidade de receber alunos para trabalharem no desenvolvimento de soluções operacionais, auxiliando no desenvolvimento de melhorias em seu processo.

O presente trabalho apresenta o resultado da consultoria realizada na empresa MMP Materiais Pedagógicos. Os desafios/dores apresentados pela empresa foram separados em sete áreas da operação, denominados pela consultoria de pilares: Comercial, Marketing, Financeiro, Compras, Operações, Qualidade e Diretoria. Cada pilar apresentou situações a serem trabalhadas. O entendimento dessas situações específicas com o respectivo pilar foi trabalhado no Mapa de Desdobramento, o qual tem por objetivo identificar a causa raiz do problema e gerar soluções. A Hemiunu Consultoria identificou uma importante área ser trabalhada, Recursos Humanos. Desta forma, foram oito as áreas/pilares que geraram Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), que resultaram na elaboração de Planos de Ação, por meio da ferramenta 5W2H (What, Who, When, Where, Why, How, How much).



Figura 2: Logo Hemiunu Consultoria.

Fonte: do Autor, 2020

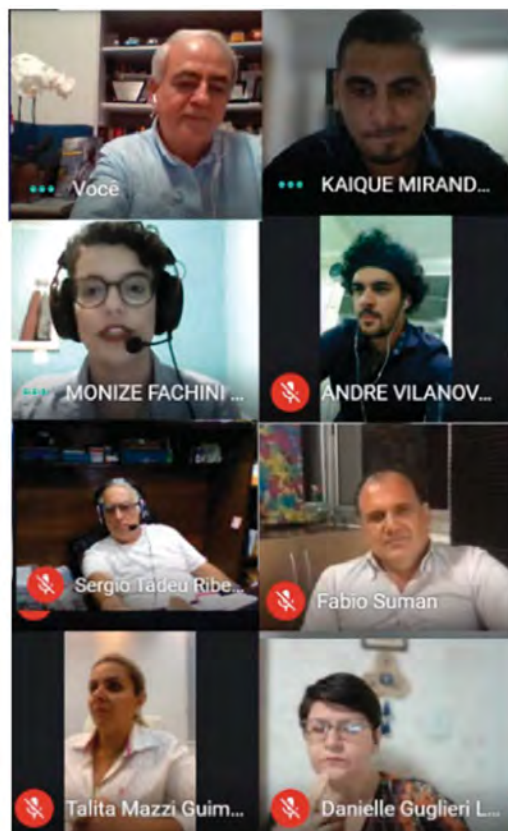


Figura 3: Foto da apresentação para a banca examinadora, 24.11.2020.

Fonte: do Autor, 2020

## 1. MMP MATERIAIS PEDAGÓGICOS

A MMP Materiais Pedagógicos surgiu em 1995, a partir da necessidade de disponibilizar aos professores e instituições de ensino, materiais pedagógicos que proporcionem um suporte especial e auxiliem na importante tarefa de condução dos alunos à construção do seu conhecimento matemático.

O princípio do empreendimento se dá com a fundadora Marli Esteves Guimarães, que possui ampla

experiência adquirida na área da educação; licenciada em matemática, desenvolveu sua carreira docente no Ensino Fundamental, Médio, Magistério e de cursos de graduação da Fundação Santo André, onde desenvolveu e aplicou o uso de materiais e jogos no ensino da matemática, obtendo grande sucesso na transmissão de conceitos matemáticos, a partir da concretização de elementos abstratos da compreensão matemática, proporcionando aos estudantes o entendimento da Matemática de forma diferenciada.

A criação destes produtos chegou ao conhecimento de diversos professores e revolucionou o modo de ensino na área de exatas. O sucesso gerado fez com que a MMP Materiais Pedagógicos iniciasse sua linha de produtos e fornecesse auxílio pedagógico para montar laboratórios de Matemática.

A empresa é administrada pelo empresário Cesar de Oliveira Guimarães e a empresária Talita Mazzi Guimarães, que buscam conservar a essência da companhia, mas também aprimorar a qualidade e precisão dos materiais da MMP Materiais Pedagógicos, agregando novas tecnologias, aprimorando conceitos dos jogos de matemática e desenvolvendo novos produtos que satisfaçam as necessidades dos educadores.

## 2. PILARES ESTRATÉGICOS

Foram apresentados pela MMP Materiais Pedagógicos, ao início da consultoria, sete pilares estratégicos a serem desenvolvidos. Durante a evolução dos trabalhos identificou-se a necessidade de incluir mais um pilar, totalizando oito pilares, desenvolvidos a partir da elaboração das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). São eles:

- Comercial: referente aos desafios do processo de prospecção, aprimoramento de procedimentos e desempenho, perda de vendas e da implementação de um novo sistema de Customer Relationship Management (CRM);
- Marketing: referente aos desafios de implementação do departamento, estudo de mercado e crescimento no âmbito virtual (redes sociais);
- Financeiro: referente ao desafio de estruturação sistêmica de um novo Enterprise Resource Planning (ERP);
- Compras: referente aos desafios de implementação do departamento e follow-up no processo de fornecimento;

- Operações: referente aos desafios de automação de processos e produtividade;
- Qualidade: referente ao desafio de obter a certificação de qualidade INMETRO;
- Diretoria (Gestão Estratégica): referente aos desafios de estruturação dos controles de Key Performance Indicator (KPIs) e do planejamento de crescimento da empresa;
- Recursos Humanos: referente aos desafios de construção do plano de carreira, estruturação do organograma e recrutamento e seleção.



Figura 4: Pilares Estratégicos.  
Fonte: do Autor, 2020

## 3. INICIATIVAS DE MELHORIA OPERACIONAL (IMOS)

Hemiunu Consultoria gerou trinta Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), estruturadas para solucionar os desafios/dores apresentados pela empresa e trabalhados pela equipe de consultoria durante as reuniões realizadas. Durante o desenvolvimento dos trabalhos doze IMOs foram implementadas. Todo o processo de desenvolvimento envolveu a participação e aprovação dos empresários e equipe de gestores da MMP Materiais Pedagógicos. Com o objetivo de auxiliar o processo de implementação das iniciativas, foram elaborados dezessete materiais de apoio para as principais IMOs. Estes materiais foram classificados como tutoriais, cronogramas, cartilhas e planilhas.



Figura 5: Gráfico das Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) geradas para atender aos desafios solicitados pela Bela Tintas  
 Fonte: do Autor, 2020



Figura 6: Capa Tutorial Prospecção.  
 Fonte: do Autor, 2020

### 3.1. Comercial

Para o pilar Comercial foram geradas oito iniciativas de melhoria operacional, sendo ele o pilar com o maior número de iniciativas. Destaca-se as seguintes iniciativas: Prospecção, onde a empresa assume a postura ativa e se dirige até seus clientes potenciais; Treinamento de vendas, que consiste em preparar a equipe de vendas para realizar a prospecção de seus clientes, seguindo o script de vendas existente; e CRM, que se constitui da estruturação do sistema adequado a operação de vendas da empresa.

### 3.2. Marketing

Neste pilar foram geradas cinco iniciativas de melhoria operacional. As cinco melhorias estão voltadas para construção deste departamento de forma independente na empresa, por isso, tem-se as seguintes iniciativas como principais: Equipe, seleção de responsáveis por cada atividade estruturada neste departamento; e Atuação, que objetiva posicionar a empresa adequadamente nos meios digitais para que seja construído uma identidade entre marca e cliente.



### 3.3. Financeiro

No terceiro pilar, a equipe gerou uma iniciativa de melhoria operacional. Esta iniciativa tem como objetivo a implementação de um ERP na empresa que faça interação direta com o sistema de CRM, implementado no pilar comercial, trazendo assim agilidade e fluidez nos relatórios gerenciais.

### 3.4. Compras

Para o pilar de Compras foram geradas três iniciativas de melhoria operacional. Como o pilar de marketing, as iniciativas em compras foram direcionadas para a implementação do departamento de compras e estruturação de seus relatórios, a iniciativa de Fornecedores, está voltada para a construção de contratos entre empresa e fornecedor, para que seja formalizado todos os deveres e obrigações de ambas as partes.

### 3.5. Operações

Para Operações foram geradas cinco iniciativas de melhoria operacional. Estas melhorias foram desenvolvidas através de análises presenciais do processo de produção, onde foi possível identificar três melhorias em máquinas e ferramentas, que resultaram em um maior aproveitamento de tempo, aumentando assim sua produtividade, e além destas melhorias, também foram desenvolvidas melhorias voltadas aos processos, como implementação do programa 5S e reestruturação de Layout.

### 3.6 Qualidade

No sexto pilar, foi gerada uma iniciativa de melhoria operacional. Esta melhoria foi identificada como Certificação ÍNMETRO, que se refere à obtenção da certificação de qualidade, tendo como finalidade garantir ao consumidor que seus produtos são seguros, além de atender os requisitos para vendas a grandes vendas.

### 3.7 Gestão Estratégica

Neste pilar, a equipe gerou duas iniciativas de melhoria operacional. São elas: Estrutura, que se resume a construir uma rede interna e padronizada de KPIs, com o objetivo de tornar o processo de construção e

análise gerenciais mais ágeis e eficazes; e Planejamento, que consiste na implementação da metodologia OKR.

### 3.8 Recursos Humanos

Por fim, neste pilar foram geradas pela equipe de Hemiunu Consultoria cinco iniciativas de melhoria operacional, sendo elas: Novo Departamento, que engloba a construção e capacitação de uma nova equipe e das atividades para o departamento de recursos humanos; Organograma, construção de um organograma ilustrativo e com todas as responsabilidades de cada colaborador; Plano de Carreira, que se compõe da implementação do sistema de carreira em Y, para que cada colaborador tenha a possibilidade de desenvolver sua carreira na empresa conforme seu perfil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de consultoria fictícia da Hemiunu Consultoria formulou soluções para a MMP Materiais Pedagógicos, em oito pilares estratégicos divididos nas seguintes áreas: Comercial, Marketing, Financeiro, Compras, Operações, Qualidade, Gestão Estratégica e Recursos Humanos. Através da análise dos desafios/dores apresentados em cada área, desenvolveu-se o total de trinta Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), elaboradas a partir do mapa de desdobramento, visando o aprimoramento dos processos em cada um dos pilares mencionados, promovendo desta maneira o fortalecimento deles para o crescimento, como um todo, da empresa.

O desenvolvimento do trabalho permitiu a aplicação prática das principais teorias absorvidas e assimiladas ao longo de sete semestres já cursados em Administração, promovendo o aperfeiçoamento das seguintes disciplinas: Administração de Operações, Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica, Administração Estratégica, Fundamentos de Projetos e Logística e Serviços.

A atividade de consultoria fictícia foi conduzida com comprometimento pelos alunos da STRONG ESAGS, visando a excelência em todas as IMOs desenvolvidas, de modo a priorizar a solução das necessidades apresentadas pela diretoria da empresa. Além disso, o trabalho desenvolvido foi direcionado para a implementação das soluções. Para isto, a Hemiunu Consultoria elaborou arquivos de suporte como tutoriais e planilhas para auxiliar a empresa nas implementações das IMOs.



Por fim, para o cumprimento das tarefas com maestria, foram realizadas oito reuniões sendo presenciais e online, totalizando quarenta e cinco horas de contato. Do compilado de trinta IMOs desenvolvidas, cinco já foram implementadas pela MMP Materiais Pedagógicos concomitantemente ao processo de consultoria, são elas: Programa 5S; Certificação Inmetro; Desempenho; Prospecção e Treinamento de Vendas.

## REFERÊNCIAS

BLACK, J.T. **O projeto da fábrica com futuro**, Porto Alegre: Bookman, 1998.

CAIÇARA JUNIOR, C; **Sistemas Integrados de Gestão ERP: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Curitiba: IBPEX DIALÓGICA 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOLLEY, Don. **Enterprising ways to create competitive advantage**. Academic Research Library. Feb. 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben (2016). **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs** (1 ed.). Wiley. ISBN 9781119252399, 2016.

ROBERGE, Mark. **The Sales Acceleration Formula**. 1. Ed. Massachusetts, 2015.

SHINGO, Shigeo. **Sistema de Troca Rápida de Ferramenta**. São Paulo: Bookman, 2003.





XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. **O papel do gerente numa mudança organizacional baseada em tecnologia**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea. v. 10. n. 1, p. 9-30, 2006.



# >>> GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA LIVE STRONG BUSINESS SCHOOL

*Cursos ao vivo com a mesma qualidade dos cursos presenciais.*

**> Gestão de RH e  
Gestão Financeira**

-  *Aulas interativas 100% ao vivo*
-  *Turmas reduzidas*
-  *Acesso à biblioteca e laboratórios*
-  *Auxílio no desenvolvimento da sua carreira*

Google for Education



**Strong**  
Business School

[esags.edu.br/graduacao-live](http://esags.edu.br/graduacao-live)



# CAPA

**Autores:** *Caroline Gonçalves de Felipe, Gustavo Bruno Fontonlan e Prof. Dr. Valter Palmieri Junior, Docente da Strong Business School.*

## A MORADA DAS CRISES ATUAIS É UMA OUTRA CRISE

Uma crise é uma transformação repentina ou desarmoniosa de grande significado no desenvolvimento de algum evento ou acontecimento. Na medicina “crise” significa dor paroxística, que se refere ao momento mais intenso de uma dor ou ataque, que pode gerar distúrbio funcional de um órgão. Na Economia crises são perturbações na vida econômica, e podem ser caracterizadas de acordo com a antiga regra geral por um período de pelo menos dois trimestres consecutivos de PIB real decrescente, dividindo-se em: “endógenas (crises de superprodução, venda, crédito e especulação) e exógenas (de causas não-econômicas, como guerras, desastres naturais e epidemias)”<sup>1</sup>.

Vivemos conjunturalmente em uma crise sanitária e econômica de grandes proporções, que geram outras crises, como a social, e o momento mais intenso de nossa “dor” ainda não foi atingido. Não somos isolados no mundo, pois a principal perturbação que afetou nossa economia foi uma pandemia, portanto, uma

<sup>1</sup> SANDRONI, Paulo (org.) **Novíssimo Dicionário de Economia**. Best seller, 1999. 142 p.

elemento exógeno ao capitalismo, que afetou de alguma forma todos os países do mundo. Entretanto, no caso do Brasil essa crise nos assola em uma conjuntura desfavorável, economicamente, politicamente e socialmente, o que agrava ainda mais nossa tragédia contemporânea, principalmente pelas respostas políticas que foram dadas no primeiro ano de crise pandêmica.

É importante buscarmos esforços para superarmos nossa situação atual, mas esse presente estudo visa compreender a morada das crises atuais, fornecer dados e análises para conhecermos os detalhes e condições dessa morada, uma vez que é importante compreender os acontecimentos atuais em uma perspectiva mais ampla, pois esses acontecimentos se inserem em uma conjuntura e estrutura econômica e social.

O objetivo do trabalho será buscar demonstrar que a nossa crise econômica, que possui inúmeras particularidades, se insere em uma outra crise, uma vez que quando a pandemia COVID 19 surgiu ainda não havíamos recuperado o dinamismo econômico e grave situação social (elevado desemprego e queda da renda média), gerando dificuldades ainda maiores no enfrentamento das várias crises do momento atual, de acordo com a economista Laura Carvalho, “a crise de

2015-6 teve início no segundo trimestre de 2014 e durou onze trimestres, ficando empatada com a recessão 1989-92 no posto de “mais longa da nossa história”. Passados três meses do fundo do poço, que foi atingido em dezembro de 2016, a economia ainda encontra-se em um nível 6,2% menor que vigorava em março de 2014. Se a economia crescer a 2% ao ano a partir de 2018, por exemplo, o PIB pré-crise só será atingido em dezembro de 2021”<sup>2</sup>.

## O LONGO CONTEXTO DE CRISE PRÉ-PANDEMIA COVID-19

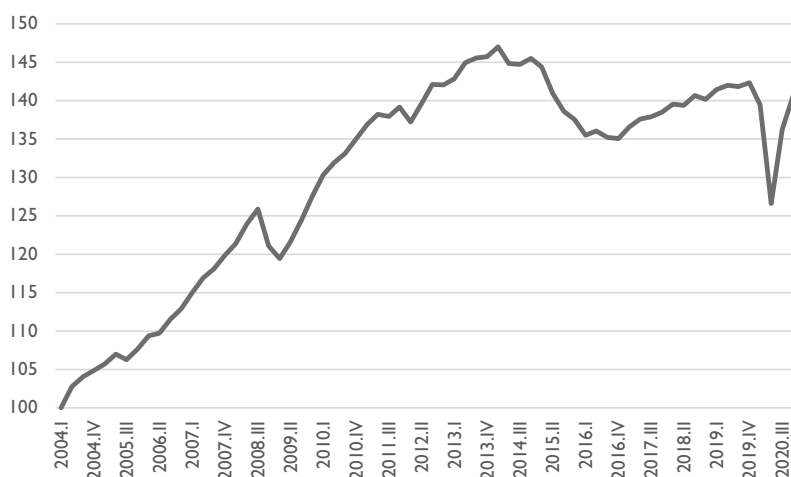
A crise brasileira pré pandemia pode ser demonstrada através de uma análise dos dados macroeconômicos. André Singer, em livro sobre a crise brasileira, sintetiza os acontecimentos do país após a ex-presidente Dilma Rousseff assumir a cadeira presidencial quando o país apresentava um elevado crescimento do PIB, na ordem de 7,5% em 2010, além de contar com baixa taxa de desemprego (5,3%), com relativa baixa informalidade e uma participação do trabalho na renda 14% acima da que havia em 2014. O referido pesquisador ainda diz: “Em 2015, o PIB cairá 3,8% o desemprego chegara à casa dos 11%, a renda estava em queda de 5%, 2,7 milhões de brasileiros tinham voltado a miséria e quase 3,6 milhões a pobreza”<sup>3</sup>.

O impeachment de Dilma Rousseff e ascensão ao poder do então vice-presidente Michel Temer prejudicaram ainda mais o contexto econômico e político,

sabendo-se que a estabilidade política e institucional são fatores importantes para recuperação da confiança dos agentes econômicos. O novo governo aprofundou o projeto de recuperação econômica com viés liberal de Dilma, destruindo aos poucos os pilares das políticas do lulismo construídas até o período, entre outras podemos citar: a proposta de reforma trabalhista, que flexibilizava a CLT e previdenciária, com o discurso que eram necessários para recuperação da dinâmica econômica e geração de empregos. Não foi observado na prática o que era prometido pelo plano, o gráfico 1 ilustra o insucesso de tal política, que mostra a evolução do PIB trimestral entre o primeiro trimestre de 2004 até o último trimestre de 2020.

Entre 2004 e 2014 o Brasil teve desempenho no crescimento produto que foram importantes para redução do desemprego e elevação da renda média.

No Gráfico 1 é possível observar que nesse período o PIB no Brasil avança 47% em valores reais. A queda acentuada do PIB em 2015 e 2016 não foi recuperada nos anos seguintes. No último trimestre pré pandemia o PIB brasileiro ainda não havia recuperado o nível de 2014, portanto, antes da queda do PIB DE 4,1% em 2020 nosso nível de produto real não havia recuperado o valor pré crise. Apenas para comparar com outra grave crise, a queda do produto em 2009 foi recuperada em menos de um ano.



**Gráfico 1:** Evolução do PIB trimestral entre 2004 e 2020. (2004=100).\*

\* Série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal.

**Fonte:** IBGE - Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores

2 CARVALHO, Laura. **Valsa Brasileira**. São Paulo: Todavia, 2018. 145 p.

3 SINGER, André. **O lulismo em crise: Um quebra-cabeça do período Dilma (2011-2016)**. São Paulo: Cia das Letras, 2018. 11-13 p.

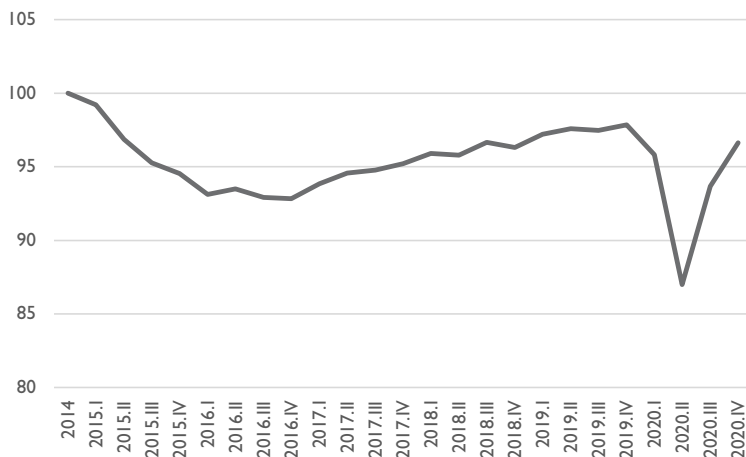
Todas as reformas, ao contrário do que muitos até então acreditavam, não atenuou a crise, e sim a agravou. O início da crise pode ser marcado pela então Nova matriz econômica, ou agenda FIESP assim caracterizado pela economista Laura Carvalho, uma tentativa de reaproximação do partido com a classe média e com setor industrial,- o governo estava sobre forte pressão da classe média, está formada em grande parte durante o governo Lula, dado os eventuais avanços das classes mais baixas(causando aumento dos custos do setor de serviços, mais sentido pela classe média) e das classes altas(com as altas taxas de juros do período Lula, o rentismo foi fator chave para ganhos dos bancos e classes mais abastadas), avanço este que não foi sentido pela classe média, entre a inflação de serviços (cortes de cabelo, serviços domésticos, etc) e o aumento da taxa de juros(aumento do custos do crédito para investimento e consumo) a classe média se viu espremida entre as duas classes, e viu pouco ou nenhum aumento de sua renda real - e talvez seja o motivo dessa alteração nas políticas do partido e quebra com o lulismo, este que até então teve grande sucesso na conciliação entre ricos e pobres, nem tão revolucionário para causar quebras com a burguesia, nem tão reacionário para perder o controle das massas (pobres), mas convém dizer que a reformas progressistas foram muito maiores, seja em análises quantitativas quanto qualitativas, aumento real do salário mínimo, bolsa família, BPC, PROUNI, FIES e outros estão entres os principais programas da era Lula. Dilma apresentou reformas de caráter diferente, aumento dos subsídios, redução dos juros, desvalorização do real (como política oficial, mas também como consequência da redução da taxa de juros), estas não se provaram liberais o bastante, e Dilma foi impedida sob aparência publica de repulsa por políticas econômicas “de esquerda” e corrupção.

A partir desta análise, podemos ter como uma hipótese que a troca no poder de 2016 não teve como intuito alterar as políticas até então do PT de Dilma e sim acelerá-las, e tais propostas apresentadas como remédios se provaram amargos venenos, a adoção do PT da NME se mostrou errônea, a redução das taxas de juros, desvalorização do câmbio, contenção de gastos públicos, desoneração tributarias, expansão de crédito pelo BNDES e represamento das tarifas de energia, ou seja, um claro abandono do mercado interno, em detrimento do mercado externo, não apresentou os resultados esperados. Mesmo assim as políticas de cunho liberal não foram abandonadas,

e sim ampliadas, em 2015 com a eventual troca do ministro da Fazenda para Joaquim Levy, de vertente liberal e reconhecido pela defesa de cortes fiscais. E mesmo após a queda de Dilma, segue-se o mesmo viés fiscalista no novo ministro da fazenda (Henrique Meirelles), trazendo assim as eventuais aprovações da emenda constitucional n.º 95, do teto de gastos, a lei da terceirização, reforma trabalhista, e apesar da não aprovação, a reforma da previdência, encontrava-se entre as principias propostas do governo, sendo aprovada mais tarde, sob forte terrorismo eleitoral (aqui acho importante citar que foi sob a égide da redução dos gastos com funcionalismo público, representado por aposentadorias muito acima do teto do setor privado, que muitas pessoas apoiaram tal reforma, no entanto é essencial notar as emendas constitucionais n. 42/2003 e n.70/2012, a primeira entre outras atribuições, acabou com a integralidade do benefício, ou seja, o valor do deste parou de equivaler ao último salário integral na ativa, já a segunda impõe o teto de R\$ 5839,45, o mesmo do setor privado, ao servidor público que ingressou após 2012 – uma análise mais aprofundada pode ser encontrada no livro *Previdência: o debate desonesto de Eduardo Fagnani*, apesar de importantes alterações pela oposição progressista na câmara e senado.

Os acontecimentos legais e políticos, ou instabilidade política por assim dizer, do período 2014-2020 aumentaram em grande número o risco Brasil, pedindo maiores retornos e em consequência disso reduzindo o investimento, acentuando a crise. No gráfico 2 é possível verificar de modo mais nítido que no gráfico anterior a não recuperação econômica com as políticas fiscalistas de Levy, Meirelles e Guedes.





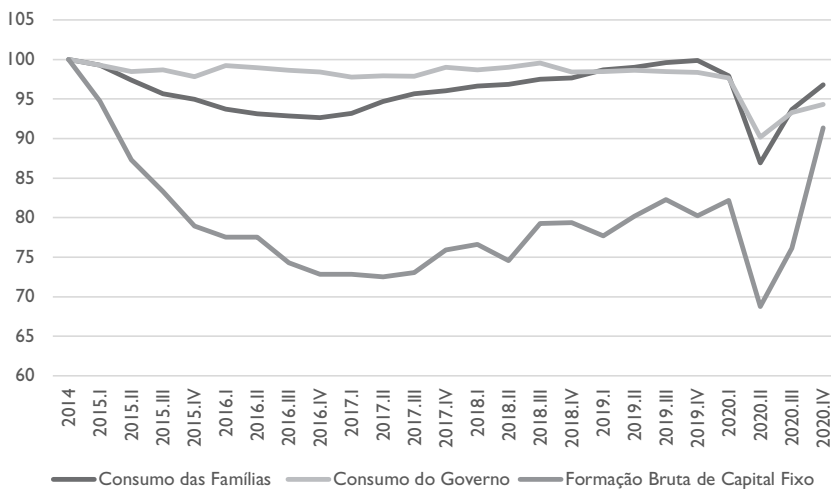
**Gráfico 2:** Evolução do PIB série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal (2014=100)

\* Série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal.

Fonte: IBGE - Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores

Já no gráfico 3 é possível verificar que a variável da demanda agregada que mais explica a crise desde 2014 foi o investimento em ampliação de capacidade produ-

tiva (Formação bruta de capital fixo). Todas as reformas realizada “pró mercado” não foram capaz de fazer com que o investimento produtivo se recuperasse.



**Gráfico 3:** Evolução trimestral dos componentes da demanda agregada entre 2014 e 2020.

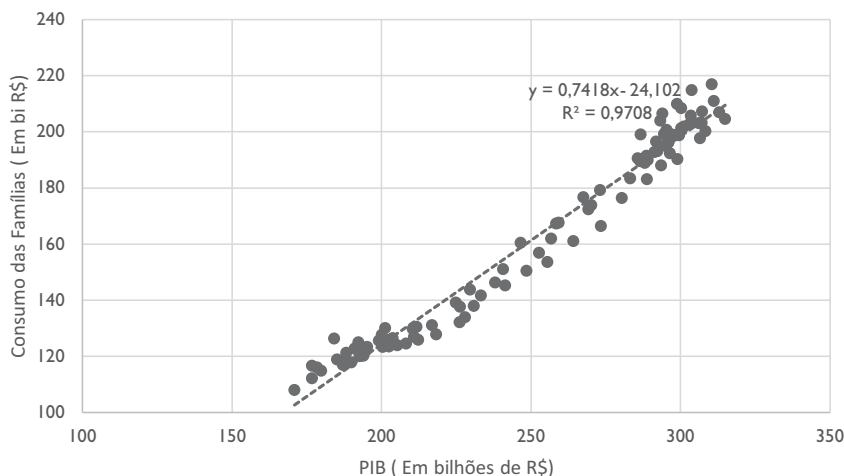
\* Série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal.

Fonte: IBGE - Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores.

A análise que Keynes faz do consumo e do multiplicador de investimento é fundamental para a compreensão dos resultados econômicos dos últimos anos. Em uma economia monetária as decisões de gastos de consumo são restringidas pela renda disponível, que é gerada pela decisão de gastos das empresas em bens

de capital (investimento)<sup>4</sup>. Por essa razão o consumo das famílias, mesmo sendo o principal componente da demanda agregada apenas cresce de forma persistente com o crescimento da renda. O gráfico 4 demonstra para o Brasil essa relação que Keynes já fazia em 1936:

<sup>4</sup> CARVALHO, Fernando José Cardim de. *Keynes e os pós keynesianos: Princípios de macroeconomia para uma economia monetária de produção*. São Paulo: Alta Cult, 2020.



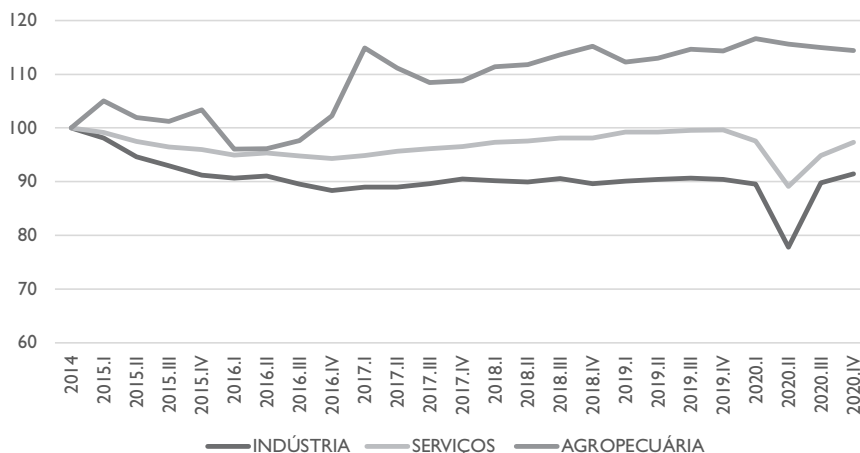
**Gráfico 4:** . Correlação entre Consumo das Famílias e PIB. Dados trimestrais de 1996 até 2020.  
**Fonte:** IBGE: Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores.

O gráfico 4 demonstra que a correlação entre consumo das famílias e PIB é quase 100%, sendo o consumo uma proporção marginal da renda, no caso 74,18%. Dessa forma, apenas um aumento dos outros componentes da demanda agregada (consumo do governo ou investimento empresarial) podem causar uma elevação da renda e conseqüentemente o consumo.

A teoria macroeconômica nos explica que o ambiente de incerteza altera os modos de decisão do investimento, que afetam a renda e o consumo. Isso ocorre pois o investidor decide seus gastos em bens de capital com bases frágeis sobre os retornos futuros, portanto, se essas bases se tornam ainda mais débeis o investimento é adiado e isso interfere na renda e no consumo. É por essa razão que o gráfico anterior

(gráfico 3) revela a falta de bases sólidas que estimule o investimento produtivo.

Analisando no gráfico 5 a evolução dos setores econômicos do lado da Oferta podemos perceber que os resultados das mudanças nas tomadas de decisões políticas e econômicas, apesar de terem no discurso a defesa dos interesses do “mercado”, não houve crescimento relativo da indústria como componente do PIB e os excedentes de exportação através da indústria não se realizaram. O único setor do lado da oferta que apresentou recuperação foi a agropecuária, extremamente volátil, representando assim maiores flutuações nos resultados macroeconômicos. Os serviços e a indústria dependem de demanda interna, o que de fato não ocorreu no período.



**Gráfico 5:** Evolução trimestral pela Ótica da Oferta - entre 2014 e 2020.

\* Série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal.

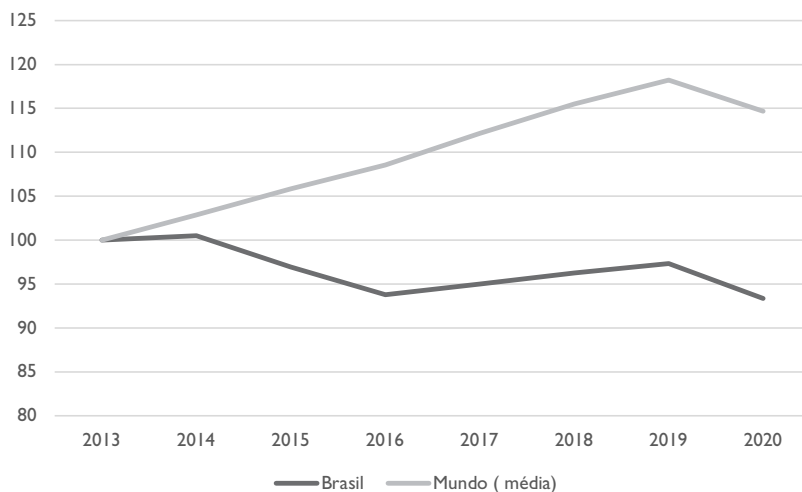
**Fonte:** IBGE - Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores.

O governo atual e passado mesmo diante dos números preocupantes da economia brasileira pré pandemia não tomaram medidas concretas que resultassem em uma recuperação do dinamismo econômico. Desde então vivem no fantasma da proposta do superávit fiscal, apoiando sobre está toda a condição de nossa recuperação. No entanto é preciso lembrar da análise teórica não apenas da oferta, mas também da demanda, a política até então apresentada de austeridade fiscal, aliada a uma já apresentada queda dos níveis de produção e consumo, tende a aprofundar a crise, visto que a queda do consumo dada a frágil economia neste caso não é atenuada por um agente externo, o governo, e sim acentuada por este, através da redução dos gastos justamente no momento que a economia já conta com uma demanda arrefecida.

A reforma adotada trata-se de reduzir ao máximo o custo do governo contribuindo para uma redução

do déficit fiscal e da dívida pública, abrindo as portas para o investimento e o crescimento do país, no entanto, como apresentando acima a redução dos gastos e investimento públicos em um ambiente de redução do ritmo da economia apenas amplia a incerteza para o investimento externo e interno, o que aliado a baixíssimas taxas de juros, repele todo capital externo, visto que é possível investir em economias mais “seguras” com maior retorno.

Se compararmos o desemprego da economia brasileiro entre 2014 e 2020 com a média do crescimento mundial (PIB em dólar = 100 em 2013) perceberemos que o Brasil se encontrava pré-pandemia em uma situação muito mais frágil e delicada, pois enquanto a economia mundial cresceu 18% nos 6 anos anteriores à crise pandêmica o Brasil teve um desempenho de -2,65%. Isso pode ser visto no gráfico abaixo:



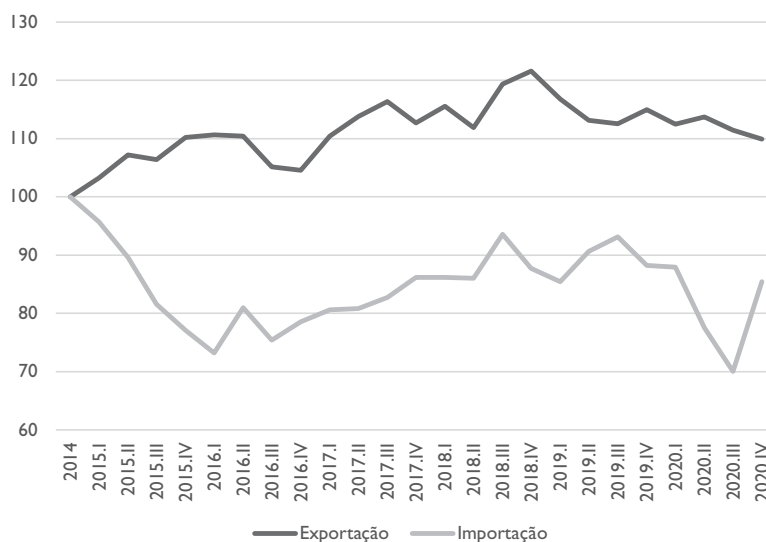
**Gráfico 6:** Evolução do desempenho do PIB do Brasil e do Mundo entre 2014 e 2020. ( PIB em US\$ = 100 em 2013).

\*Para o cálculo do crescimento médio mundial para 2020 foi utilizada a última previsão do FMI para as perspectivas de crescimento da economia mundial.

**Fonte:** Banco do dados Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional – Elaborado pelos Autores.

Essa diferença entre a dinâmica econômica mundial e o Brasil explicam, em partes, o gráfico 7 logo abaixo, que mostra a evolução das exportações e importações do Brasil por trimestre desde 2014. Nota-se que nos últimos 6 anos as exportações cresceram mais do que as importações e isso é explicado macroeconomicamente pela queda da renda interna, que diminuiu demanda externa, tanto pelos consumidores como pelos empresários, como pelo câmbio, além disto a in-

flação brasileira foi muito tempo controlada pela moeda valorizada, reduzindo o efeito inflacionário da compra de produtos e insumos importados, estas quais contrabalanceavam o peso da inflação de serviços, ou seja, sabendo que o Brasil importa grande parte de suas tecnologias, as políticas de desvalorização do real, contribuem ainda mais para queda da demanda agregada, dada a falta de substitutos brasileiros para algumas dos produtos preferidos do público em geral.



**Gráfico 7:** Evolução da absorção externa no PIB trimestral do Brasil.  
 \*Série encadeada do índice de volume trimestral com ajuste sazonal.  
**Fonte:** IBGE - Contas Nacionais. Elaborado pelos Autores.

Voltando para a análise das políticas econômicas internas, que visam a recuperação do dinamismo econômico mas que apenas provocam uma espiral de queda do PIB. É verificado que as constantes lutas por ajustes fiscais apenas acarretaram corte da demanda agregada da economia, fazendo com a própria arrecadação do governo diminua, provocando crescentes déficits. Isso ocorre porque o governo se preocupa apenas com o corte de gastos governamentais, mas sem crescimento, a diminuição da arrecadação representa menos recursos para adoção de políticas anticíclicas.

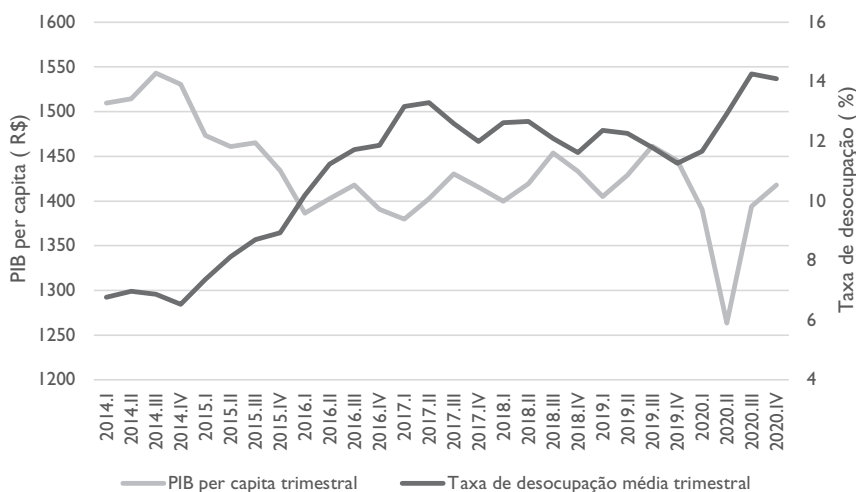
Além das consequências econômicas a procura do equilíbrio fiscal – como muitas dos gastos são bloqueados pelo pacto social de 1988, dos poucos gastos que podem ser gerenciados livremente, o investimento público é sempre o mais afetado -, vemos cada vez mais uma busca, através de alterações à constituição, uma busca pela redução do bem estar social com reduções nos gastos da saúde, educação e previdência pública (assim como no benefício de prestação continuada- O Benefício de Prestação Continuada (BPC) é a garantia de um salário mínimo mensal à pessoa com deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção, nem de tê-la provida por sua família. Para ter direito, é necessário que a renda por pessoa do grupo familiar seja menor que 1/4 do salário-mínimo, reduzindo assim também os direitos básicos da população, e consequentemente

reduzindo o poder de barganha dos trabalhadores e uma redução dos salários, dada o excesso de oferta da mão de obra, esta redução dos salários e excedente de desempregados se reflete numa redução contínua da demanda agregada, agravando ainda mais a crise (A lei de Okun, apresenta uma relação inversa entre hiato do PIB e desemprego de 1% para 2%, ou seja uma redução do PIB em 2% representa um aumento do desemprego em 1% e vice versa). Além destes pontos temos que a desigualdade brasileira é exponencial, e como grande parte das perdas durante a crise se dá nas camadas mais baixas, onde a propensão marginal a consumir é muito maior, e qualquer queda na renda disponível nesta camada representa um choque para a demanda, diferente da queda disponível nos setores mais ricos, onde uma queda da renda representa queda inferior ou nula no consumo.

As reformas de gastos não são as únicas que contribuem para uma maior intensidade da crise, a falta de uma reforma fiscal no Brasil é aparente, apesar da relativamente alta carga tributária, em 2019 chegou a 33,17%, perto da média dos países da OCDE 34,3% e maior que dos Estados Unidos que gira em torno de 26,9%, no entanto grande parte destes impostos são baseados em consumo, 48,3% no Brasil e 38,2% na OCDE, e pouco na renda, 20,3% no Brasil e 38,9% na OCDE, os tributos sobre folha também mostram grande disparidade, 26,6% no Brasil e 18,38% na

OCDE<sup>5</sup>. Esses dados fornecem algum entendimento sobre as razões da desigualdade relatada por índices como o índice de Gini (0,543 – nos premiando com a nona posição no índice de países mais desiguais do mundo) e índice de Palma (No Brasil, 10% mais ricos ganham cerca de 17,6 vezes mais que os 40% mais pobres), pois ao aumentar o peso da carga tributária sobre o consumo, este afeta mais as classes mais baixas, reduzindo assim seu poder de compra e afetando diretamente a demanda, enquanto os mais ricos contribuem menos (considerando as menores alíquotas sobre renda e patrimônio), e visto que o consumo como proporção da renda entre estes é menor, a demanda é minimamente afetada por qualquer ganho ou perda destes, aliás, estudos recentes da USP demonstram que um aumento na tributação dos mais ricos para financiamento das transferências sociais podem elevar o PIB em 2,4%<sup>6</sup>.

O conjunto de políticas econômicas e sociais que foram apresentados explicam a grave crise em que estamos. No gráfico 8 pode-se observar que houve uma queda do PIB per capita trimestral, acompanhado de uma crescente taxa de desocupação média trimestral durante os dois primeiros trimestres de 2020. Fica ainda mais nítido nesse gráfico o que relatado: Não recuperamos os níveis de renda per capita nem a capacidade de geração de empregos nos níveis de 2014, portanto, quando a crise pandêmica nos assola em 2020 estávamos em uma situação frágil, principalmente do ponto de vista social, uma vez que os empregos que foram perdidos se referem aos grupos sociais mais vulneráveis e desprotegidos.



**Gráfico 8:** Evolução do PIB per capita real e da taxa de desocupação no Brasil – dados trimestrais (2014-2020).

**Fonte:** IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais; Contas Nacionais e PNAD contínua. Elaborado pelos autores.

Esses dados traduzem para a sociedade brasileira o efeito que foi trazido pela pandemia. O mundo já estava em alerta, porém o país demorou a tomar medidas restritivas e que preservassem a vida de seus cidadãos. Tal demora é fruto de uma desordem nas camadas do

executivo e de decisões errôneas tomadas pelo Judiciário. Diversos países já apresentavam o rumo a se tomar, mas o Brasil, vivendo sob a sombra do governo americano, resolveu dar as costas para qualquer tipo de resolução diferente da americana, é claro que ainda

5 Delgado, Malu. Valor Econômico, São Paulo, Publicado em 19 de setembro de 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/reforma-tributaria/tributos/>. Acessado em: 20 de março de 2021.

6 Carrança, Thais. BBC News, São Paulo, Publicado em 15 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56049425>. Acessado em: 20 de março de 2021.



não se apresentou uma fórmula mágica, todos países sofreram as consequências da pandemia, mas as análises ex-post, mostram que a política americana, e brasileira, não se sustentam como melhores após um ano de crise sanitária.

Uma das medidas tomadas economicamente para a “proteção” da população foi o Projeto de Lei nº 1066 de 2020, mais conhecido como Auxílio Emergencial/Coronavoucher. Inicialmente a proposta era de 3 parcelas de R\$200,00 anunciados pelo Ministro Paulo Guedes em 18/03/2020, porém a PL citada foi registrada dia 27/03/2020, propondo que o auxílio fosse de R\$600,00 pelos mesmos 3 meses. Este projeto de Lei foi transformado em Norma Jurídica dia 02/04/2020, e em poucos dias o auxílio começou a ser distribuído para cidadãos em situação de vulnerabilidade social que cumpriam alguns requisitos<sup>7</sup>.

Este auxílio foi prolongado com o mesmo valor por mais dois meses, totalizando 5 meses de R\$600,00 e a extensão de 4 meses de R\$300,00. Foram esses valores que ajudaram mais de 68 milhões de pessoas que já estavam em situação de vulnerabilidade social há tempos e outros que entraram neste grupo pelos agravantes da pandemia.

Além da falta dos itens diretamente relacionados a pandemia, como a produção não essencial (não incluí fármacos, comida, fornecimento de energia, água e internet) do mundo todo diminuiu com bastante força, há hoje uma falta de matéria-prima para diversos setores, aumentando o nível de preços gerais em toda parte do mundo ocidental e oriental. Outro setor interno que sofreu bastante com a inflação foi o de alimentos, no estado de São Paulo a cesta básica fechou em R\$631,46, registrando uma alta de 24,67% para o ano de 2020.<sup>8</sup>

O arroz que é um item essencial da cesta básica do brasileiro teve um aumento de preço considerável devido ao fato da demanda mundial ter crescido, e o valor do dólar que também está disparado os ajudou a tomar essa decisão. O aumento das exportações, principalmente influenciado pela desvalorização extraordinária do real, ajuda o setor exportador do país e podemos conferir os resultado desse aumento nos últimos trimestres de 2020 nos gráficos 1 e 2, mas seria mais interessante para o bem-estar geral um contro-

le sobre as exportações para que esta não influencie diretamente na falta ou elevação dos preços para o consumidor interno, uma vez que o aumento do setor exportador é negativamente relacionado à redução da demanda visto que o incentivo e lucros da exportação é muito maior que aqueles voltados ao comércio nacional. Os custos com alimentação vêm aumentando exponencialmente como porcentagem da renda total, reduzindo assim a demanda da indústria, visto a falta de renda disponível para compra de bens duráveis e outros, e agravando o problema da industrialização brasileira. Até porquê o consumo das famílias é intrinsecamente relacionado ao PIB, veja o gráfico 5.

Quando foram registrados os menores números de casos novos no Brasil, começo de setembro, outubro e novembro, houve uma guinada no PIB per capita trimestral, porém as maiores taxas de desemprego foram registradas, chegando a até 14,6% no terceiro trimestre de 2020. Somados os desalentos e desempregados do 4º trimestre de 2020, são mais de 19,7 milhões de pessoas.<sup>9</sup>

Podemos então comparar que em dezembro, uma parcela da população recebia o Auxílio Emergencial no valor de R\$300,00, podendo ter mais de um membro da família recebendo esse valor, e já era necessário adicionar às contas básicas de vivência, fora a cesta básica, os valores de água, energia e aluguel. O PIB per capita aumentou nos últimos dois trimestres, porém não quer dizer que as condições de vida foram favoráveis se compararmos com o crescimento inflacionário que tomou o Brasil durante o ano de 2020.

Já são 2 meses sem o auxílio de 2021, que ajudou no orçamento de mais de 45 milhões de pessoas. Porém o valor é menor para todas as categorias e apenas um membro da família poderá recolhe-lo durante os próximos 4 meses. São mais de 2 meses que o número de casos e de mortes decorridos da COVID-19 no Brasil apresentam crescimento. A crise sanitária está na porta de cada brasileiro que ainda tem um lugar para chamar de casa, e acompanhada dela, uma crise econômica que já perdura há muito tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Uma análise do “o breve século XX”, assim denominado por Eric Hobsbawm, nos permite perceber os diferentes rumos tomados pelo capitalismo e os possíveis próximos passos. Keynes abre o primeiro capítulo

7 Brasília. Senado Federal. Projeto de Lei nº 1066, de 2020, altera critérios para concessão do BPC, determina a concessão de auxílio emergencial por 3 meses e dispõe sobre a proteção social durante a emergência de saúde pública da Covid-19. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141270>. Acessado em: 20 de março de 2021.

8 Fonte: Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos, realizada pelo Dieese.

9 IBGE, Desemprego. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php> Acessado em: 20 de março de 2021.

de seu livro, a *Teoria Geral Do Emprego Do Juro E Da Moeda* de 1936 com a seguinte declaração:

*“Chamei a este livro Teoria geral do emprego, do juro e da moeda ... Pretendi com isso sublinhar o contraste entre a natureza dos meus argumentos e conclusões e os da teoria “clássica”, na qual me formei e que domina o pensamento econômico, tanto prático como teórico, das classes governantes e acadêmicas desta geração... as características desse caso especial não são as da sociedade econômica em que realmente vivemos, de modo que seria ilusório e desastroso tentar aplicar os ensinamentos daquela teoria aos fatos da experiência”*<sup>10</sup>

Essa citação de Keynes marcava a quebra com a escola econômica predominante da época, quebra no sentido interno da própria condução do capitalismo, uma vez que o regime socialista criado pós revolução russa de 1917 já havia criado uma possível alternativa ao capitalismo. As políticas keynesianas aliadas a criação do estado de bem-estar sócia foram fundamentais para a inauguração de outro padrão social e econômico que foi denominado por “Anos Dourados” que duraram até meados dos anos 70, onde as ideias econômicas e políticas neoliberais são colocadas em prática em um novo contexto de crise econômica, inaugurando um novo padrão econômico, com menor dinamismo econômico e diminuição da atuação do Estado como instituição capaz de criar projetos de desenvolvimento econômico.

Essa breve análise nos permite perceber uma certa alternância entre as escolas econômicas preponderantes, as crises são difíceis de prever e não há uma frequência específica de quando podem acontecer, por isso é importante estudar todas as linhas de pensamento econômicas, estas fornecem o estudo da economia em suas diversas fases, as análises clássicas, keynesianas, desenvolvimentistas são todas importantes, mas mais importante ainda é saber quando e onde aplicá-las. Ao optar pelo rumo a ser tomado para melhora econômica e social é preciso pensar não em Smith, Marx, Keynes ou Friedman, mas sim em Rawls, o famoso filósofo americano, em que dizia para pensarmos em nossas políticas imaginando não saber nada de sua “própria vida”, ou seja, sendo incapaz de saber quem serão os mais beneficiados ou prejudicados e

assim pensando nas políticas de bem estar geral, e observando o rumo tomado nos últimos anos vemos que cada vez mais as políticas são criadas para o benefício de poucos que estão no poder, e o resto da população raramente sente alguma melhora em suas vidas.

O Brasil precisa retomar a um caminho rumo a uma melhor distribuição de renda e investimento tanto na indústria quanto em educação, a desindustrialização das últimas décadas vem aliada a uma grande informalidade no mercado de trabalho, em 2020 no trimestre móvel até outubro os profissionais informais representavam 38,8% da população total ocupada.<sup>11</sup> É preciso investimento público no país para incentivar a demanda agregada, criar um projeto de desenvolvimento de setores importantes (como a criação de indústrias de transformação para os inúmeros commodities brasileiros, e adicionar valor agregado para exportação destes), investir em políticas ecológicas (ponto chave não apenas para o desenvolvimento de um setor que se encontra em expansão, mas também crítico para o sucesso das negociações com a união europeia), além de como citado acima criar condições para uma melhor distribuição de renda e terra. Uma das condições do desenvolvimento do capitalismo em seus primórdios foi a redução do custo dos insumos alimentícios, criando assim excedentes de renda para gastos com o comércio, hoje apesar ocupar apenas 23% da área produtiva brasileira, a agricultura familiar é responsável por 23% da produção total, e é responsável em pelo fornecimento de até 80% de algumas culturas que chegam nas mesas dos brasileiros, são também responsáveis por 67% dos trabalhadores do campo.<sup>12</sup>

Todos estes dados apontam a necessidade concreta de uma política direcionada ao investimento para retomada da demanda, criando assim as condições para a redução do desemprego, retomada do investimento externo e da formação bruta de capital fixo. Além de criar as condições necessárias para o emprego, é preciso buscar uma divisão equitativa dos ganhos, evitando que os novos investimentos se tornem apenas aumento dos lucros dos grandes conglomerados, e não da produtividade destes, experiência já vivida no governo Dilma com a política de subsídios, o que serve de prova que o incentivo deve partir de

<sup>11</sup> VASCONCELOS, Gabriel. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, Publicado em 29 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/12/29/informalidade-aumenta-e-vai-a-388percent-no-trimestre-movel-ate-outubro-indica-ibge.ghtml>. Acessado em: 20 de março de 2021.

<sup>12</sup> GOVERNO FEDERAL. Agricultura Familiar. Publicado em 26 de agosto de 2019 e atualizado em 04 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>. Acessado em: 20 de março de 2021

<sup>10</sup> KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. 2ª Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1985. 3 pag

forma preponderante da demanda e não da oferta. Como discutido anteriormente o multiplicador keynesiano é maior nas classes mais baixas, visto que estes consomem grande parte de sua renda, ou seja um investimento de 1 real do governo que acabe nas mãos dos super ricos, representa 1 real de aumento no PIB, enquanto 1 real que acabe dentro de umas das muitas comunidades brasileiras pode vir a se multiplicar por 2,3 ou 4 reais dentro desta economia local, dado o enorme número de vezes que esse valor circulara entre os seus cidadãos.

O Brasil, apesar da atual conjuntura, tem chances de voltar a brigar entre as grandes economias mundiais por uma vaga de destaque, para isto a criação de um projeto nacional para a retomada econômica é importante, analisando criticamente a situação, e voltando a investir em políticas com comprovação empírica até onde a literatura nos permite acompanhar, além da necessidade de assumir um caráter sério nas nossas relações internacionais, dando sinais de segurança aos parceiros internacionais, mas também mostrando que este é também um país soberano.

## REFERÊNCIAS

AUXÍLIO Emergencial. **Caixa Econômica Federal**, 2020. Disponível em: <<https://www.caixa.gov.br/auxilio/PAGINAS/DEFAULT2.ASPX>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

BOEHM, Camila. **Preço da cesta básica aumentou em todas as capitais em 2020**. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-01/preco-da-cesta-basica-aumentou-em-todas-capitais-em-2020>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

CARVALHO, Laura. Valsa Brasileira: do boom ao caos econômico. São Paulo: Todavia, 1ªed., 2018.

DESEMPREGO. **IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

PRIMEIRO caso de covid-19 no Brasil completa um ano. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

SINGER, André. O Lulismo em Crise: um quebra cabeça do período Dilma (2011-2016). São Paulo: Companhia das letras, 1ªed., 2018.

PROJETO de Lei nº 1066, de 2020. **Senado Federal**, 2020. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141270>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.



# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** *Victória Nogarotto da Costa*

**Orientador:** *Prof. Dr. Raphael Bicudo*

## O EFEITO DA EDUCAÇÃO NA RENDA DAS REGIÕES BRASILEIRAS CONSIDERANDO OS ANOS 2000-2010

### Resumo:

Esta monografia analisa o impacto da educação na renda durante período de 2000 a 2010, com base em dados socioeconômicos e na atuação de governo. O estudo demonstra que com investimentos e alocações adequadas, o país será capaz de crescer economicamente, ganhando autonomia para inovar e agregar valor no que é criado e produzido dentro do território nacional. A educação será vista e tratada como ferramenta fundamental para a melhora da qualidade de vida da população, de sua renda e de sua capacitação profissional.

**Palavras-chave:** educação, crescimento econômico, alocação de recursos, qualidade de vida.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O crescimento econômico é uma conquista almejada por diversos países ao redor do mundo, visto que, significa um aumento na capacidade produtiva, na geração de valor e na renda. O caminho para tal é longo e, muitas vezes, com desafios complexos e estruturais.

Diversos estudos nos últimos anos buscam desmistificar e encontrar soluções que ajudem os governos a construir políticas assertivas formadoras de bons frutos. A educação é a principal resposta desta equação complexa. É através da educação que os países conseguem formar sua mão de obra capacitada e agregadora de valor.

É válido destacar que a educação gera muito mais que benefícios puramente econômicos. O conhecimento transmitido em salas de aula auxilia, por exemplo, em melhorias sociais que facilitam a convivência em sociedade – consciência ética e moral – e, também melhoram a qualidade de vida – acesso a informações básicas de saúde.

Com isto, esta monografia tem como objetivo relacionar educação com renda, crescimento econômico e qualidade de vida. No Brasil, durante o início dos

anos 2000, a educação passou a ser vista como o meio que levaria o país a crescer, tanto economicamente quanto socialmente. Desta maneira, os dados sobre a educação brasileira ganharão destaque durante os três capítulos desta dissertação.

O primeiro capítulo comentará a taxa de escolaridade da população brasileira economicamente ativa durante o primeiro decênio deste século e discorrerá sobre o custo de estudar em um país tal desigual como o Brasil. Além disso, apresentará dados decorrente do benefício social provocado pelo aumento da adesão escolar no país.

O segundo capítulo abordará que o simples repasse de dinheiro para as escolas não gera o tão sonhado crescimento. A alocação dessa verba, ou seja, a maneira como esta quantia será utilizada influencia na qualidade da educação oferecida. A qualidade da mão de obra impacta no valor da renda do trabalhador e no que este produz – o produto interno bruto. Também comenta brevemente sobre a posição do Brasil diante de outras nações e o impacto da progressão continuada neste cenário.

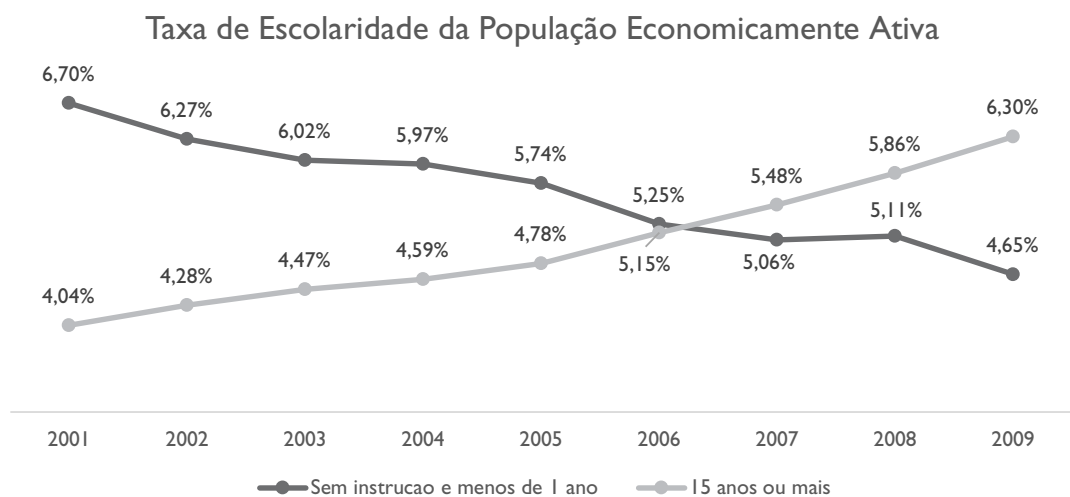
E, o último capítulo ilustrará um estudo sobre salário e educação utilizado no Projeto Nordeste/FUNDESCOLA lançando pelo Ministério da Educação em 2000 que tornou a região Nordeste uma referência em qualidade de ensino para todo o país.

## 1. COMO A EDUCAÇÃO GERA MELHORIAS SOCIAIS E PRODUTIVAS, PARA ENTÃO GERAR CRESCIMENTO ECONÔMICO

No Brasil, a educação se tornou um dos principais tópicos discutidos nos anos 2000, quando passou a ser amplamente divulgada como solução para o crescimento econômico do país. A educação é capaz de elevar a capacitação da mão-de-obra nacional, ao passo que, gera efeitos na renda e no espaço social.

Desde então, o governo brasileiro passou a realizar maiores esforços para impulsionar o setor educacional buscando gerar impactos positivos de curto e longo prazo para a sociedade. A taxa de escolaridade da população economicamente ativa no início do século sem nenhuma instrução ou com apenas um ano de estudo era de 6,70%. Em contrapartida, a taxa de escolaridade desta mesma população com 15 anos ou mais de estudo era 4,04%.

Ao longo do decênio com a valorização e aumento de investimentos na educação, estas taxas sofreram impactos consideráveis, passando para 4,65% aqueles sem nenhuma instrução ou com apenas um ano de estudo e para 6,30% aqueles com 15 anos ou mais de estudo. A evolução dessas taxas pode ser acompanhada no gráfico 1 abaixo.



**Gráfico 1:** Taxa de Escolaridade da População Economicamente Ativa, 2001-2009.  
**Fonte:** PNAD/IBGE. Autoria: Própria.



Diversos estudos produzidos ao longo do século XXI apontam que os diferentes níveis educacionais influenciam positivamente os salários. Dentre eles está o do Filho e Pessoa (2010) que comprova empiricamente que quanto maior for a escolaridade de um indivíduo, maior será o seu salário. Entretanto, os autores pontuam que se deve levar em conta as habilidades individuais e o custo de oportunidade de estudar.

Ao longo do curso, o aluno vai aprendendo a respeito das suas reais características e qual o valor que a educação tem para si. Os alunos

que abandonam o curso sem completar o ciclo são os alunos cujo retorno de continuar na escola é menor. Conseqüentemente, por seleção, os que terminam apresentam retornos maiores. (FILHO & PESSÔA, 2010, v.10, p. 275).

O custo de oportunidade de estudar no Brasil é refletido nas taxas de rendimento do ensino fundamental – período escolar para crianças e adolescentes entre 6 a 14 anos – ao longo dos anos 2000 a 2010, como apresentado na tabela 1.

Região do Brasil	Aprovação		Reprovação		Abandono	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010
Norte	73,4	82,9	11,9	11,8	14,7	5,3
Nordeste	68,3	81,9	15,0	12,9	16,7	5,2
Sudeste	85,1	90,6	7,5	7,9	7,4	1,5
Sul	83,5	88,1	10,4	10,4	6,1	1,5
Centro-Oeste	74,5	88,2	12,5	9,3	13,0	2,5

**Tabela 1:** Taxa de Rendimento do Ensino Fundamental, 2000 e 2010.  
**Fonte:** MEC/Inep/Censo Escolar – IBGE. Autoria: Própria.

No início dos anos 2000, as taxas de crianças que abandonavam as escolas durante o período letivo eram elevadas, chegando a 16,7% na região Nordeste. Isto está associado à baixa renda familiar e à falta de condições dessas famílias de manterem seus filhos nas escolas.

Contudo, ao longo desses 10 anos, essas taxas caíram para uma casa percentual, indo em linha com as taxas apresentadas no gráfico 1. Foi neste período que ocorreu mudanças econômicas e sociais no país que levaram uma maior aderência a escolaridade. De fato, no ano de 2003 foi implementado um programa governamental de transferência direta de renda, o programa Bolsa Família. Um de seus principais condicionantes é que as crianças e adolescentes estivessem matriculados e tivessem uma frequência escolar de 75% a 85% durante o ano letivo, dependendo de sua faixa etária.

Estes foram os meios utilizados pelo governo brasileiro para conseguir estruturar a base cheia de oportunidades desiguais e de garantir que um ambiente em que as crianças possam frequentar regularmente a escola.

A renda familiar brasileira nos anos 2000 sofreu efetivamente um aumento considerável. A soma desses impactos foram capazes de gerar as evoluções métricas observadas no gráfico 1 e tabela 1. Futuramente também deverão influenciar os dados de renda e crescimento econômico.

Outro ponto extremamente importante levantado por Filho e Pessoa (2010) em seus estudos é o efeito que a educação gera para a sociedade. O conhecimento fornece a base ética e moral para a convivência em sociedade, criando uma consciência maior da ideia de punição e de comparação a capacidade produtiva do indivíduo.

Somado isto, tem-se o conhecimento básico da saúde. O acesso à informação de conteúdos simples como, higienização de legumes e verduras e métodos contraceptivos, é extremamente transformador para a melhora da qualidade de vida e para a sustentação do sistema de saúde público.

A educação pode aumentar a proximidade entre as pessoas, o que facilita a comunicação, reduzir a criminalidade, aumentar a cons-

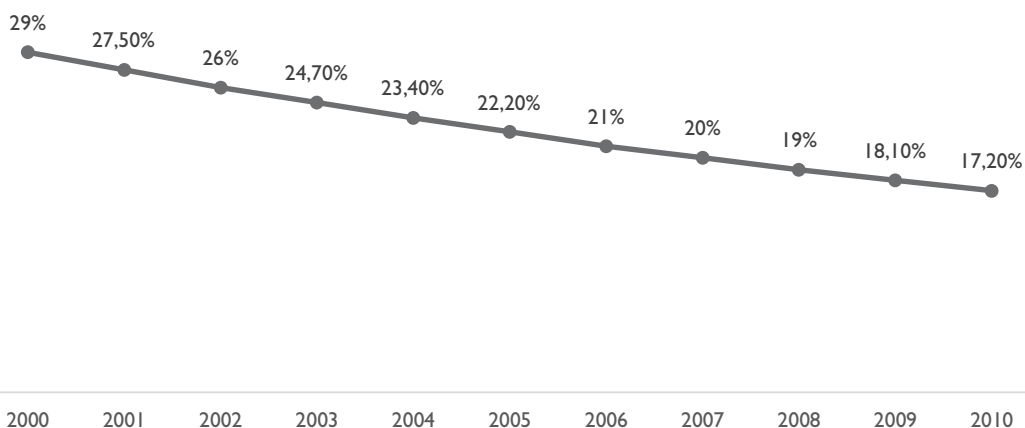
ciência política (melhorando a democracia), reduzir as taxas de fertilidade e/ou melhorar a qualidade dos pais, conscientizar as pessoas em relação a vícios, dentre outros benefícios que podem fazer com que a taxa de retorno social da educação supere a taxa de retorno privado. (FILHO & PESSÓA, 2010, v.10, p. 277).

De acordo com o próprio Ministério da Saúde, altas taxas de mortalidade infantil, por exemplo, refle-

tem um baixo desenvolvimento socioeconômico e de condições de vida. Um maior acesso à informação e educação básica seria eficiente para que os pais conseguissem reduzir a exposição de crianças menores de 1 ano ao risco.

Neste 10 anos, a taxa de mortalidade infantil no Brasil reduziu quase 12 pontos percentuais, chegando em 17,2% em 2010, como ilustrado no gráfico 2 abaixo. O aumento do engajamento educacional foi positivamente favorável para provocar boas mudanças sociais no país.

### Taxa de Mortalidade Infantil



**Gráfico 2:** Taxa de Mortalidade Infantil, 2000-2010.  
Fonte: GEADD/IBGE. Autoria: Própria.

O crescimento econômico pode vir a ser um indicador de melhoras produtivas dentro de uma economia. No entanto, cabe deixar claro que, a população é impactada efetivamente com este crescimento quando é perceptível a melhora na qualidade de vida e da educação ofertada. E cabe a esta monografia ilustrar a educação como ferramenta fundamental para melhora no bem-estar social e avanço econômico.

## 2. COMO A ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ESFORÇOS INFLUENCIAM NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO OFERECIDA

A educação é um direito constitucional que deve ser oferecido pelo Estado a todas as crianças brasileiras. A escola pública brasileira é a grande formadora de conhecimento do país sendo extremamente importante o repasse de verbais governamentais para a sua manutenção. É a capacidade intelectual formada nesse ambiente que irá ser refletido no desempenho econômico do país ao longo dos anos.

Um estudo produzido por Filho e Souza (2018) evidenciou que

(...) maiores gastos se traduzem (ainda que fracamente) em maior qualidade da educação, e de que maior qualidade da educação se traduz em crescimento econômico (aumento da renda per capita). (FILHO & SOUZA, 2018).

Segundo os autores é possível entender a complexidade da alocação dos investimentos feitos na educação. Ao direcionar a maior parte dos recursos ao ensino fundamental, o crescimento econômico seria benéfico aos estados mais pobres, enquanto que, para a economia dos estados mais ricos, o benefício se daria com o direcionamento de recursos ao ensino médio.

Para um crescimento econômico homogêneo do país seria necessário a criação de medidas que fossem capazes de alocar os recursos de maneira eficiente levando em consideração a necessidade de cada estado. E durante esse período de adaptações, o PIB brasileiro seria cada vez menos impactado por esse descompasso.

No primeiro decênio dos anos 2000, o governo brasileiro aumentou a porcentagem do PIB repassada para a educação de 4,6% em 2000 para 5,6% do PIB em 2010, como observado na tabela 2 abaixo. Este aumento de um ponto percentual, foi em sua grande parte alocada na educação básica, principalmente no ensino fundamental – nível escolar para crianças e adolescente de 6 a 14 anos.

	Todos os Níveis de Ensino	Educação Básica	Educação Infantil	Níveis de Ensino			
				Ensino Fundamental		Ensino Médio	Ensino Superior
				De 1ª a 4ª Séries ou Anos Iniciais	De 5ª a 8ª Séries ou Anos Finais		
2000	4,6	3,7	0,4	1,5	1,2	0,6	0,9
2001	4,7	3,8	0,4	1,4	1,3	0,7	0,9
2002	4,7	3,8	0,3	1,6	1,3	0,5	0,9
2003	4,6	3,7	0,4	1,5	1,2	0,6	0,9
2004	4,5	3,7	0,4	1,5	1,2	0,5	0,8
2005	4,5	3,6	0,4	1,5	1,2	0,5	0,9
2006	4,9	4,1	0,4	1,6	1,5	0,6	0,8
2007	5,1	4,2	0,4	1,6	1,5	0,7	0,9
2008	5,3	4,4	0,4	1,7	1,6	0,7	0,9
2009	5,6	4,7	0,4	1,8	1,7	0,8	0,9
2010	5,6	4,7	0,4	1,8	1,7	0,8	0,9

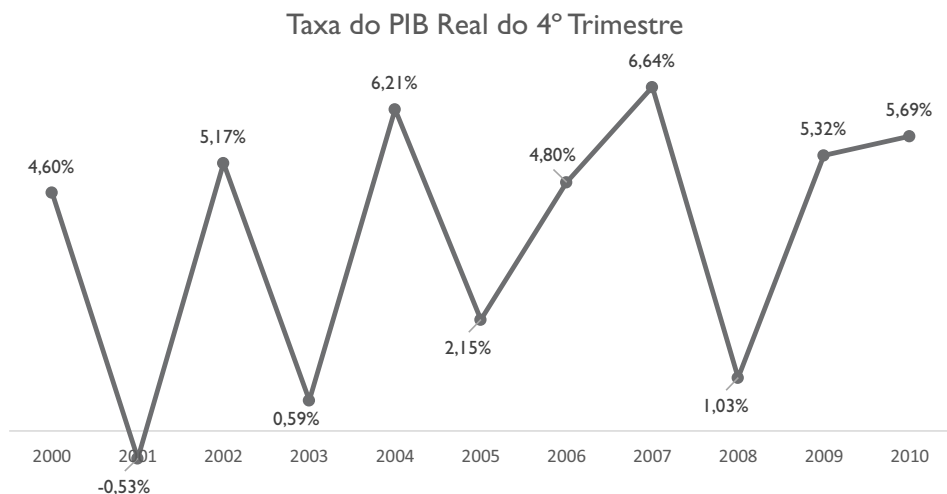
**Tabela 2:** Investimento Público Total em Relação ao PIB, 2000-2010.  
**Fonte:** Inep/MEC. Autoria: Deed/Inep.

Para Filho e Souza (2018), é necessário que as instituições governamentais adquiram a ciência de qual nível de ensino se deve “aplicar mais dinheiro e esforços” que outro, buscando utilizar de maneira eficiente o recurso público.

(...) estados “longe da fronteira” (ou pobres) crescem mais quando investem mais em ensino básico, e não em ensino avançado; estados “próximos da fronteira” (ou ricos) crescem mais quando investem mais em ensino avançado, e não em ensino básico. (FILHO & SOUZA, 2018).

Neste mesmo estudo, foi abordado o desempenho do PIB brasileiro entre os anos 2000-2010, explicando o descompasso entre a fraca acumulação de capital físico, marco regulatório e instituições em geral, pela evolução da qualidade da educação e pela alocação dos recursos para educação.

O mercado internacional passou por momentos de grandes instabilidades durante o início do século XXI, principalmente em 2008 com a Crise da Bolha Imobiliária. Os altos e baixos do PIB real brasileiro para o quarto trimestre deste período, ilustrado no gráfico 2 abaixo, reflete o descompasso levantado pelos autores.



**Gráfico 3:** Taxa do PIB Real do 4º Trimestre, 2000-2010.

**Fonte:** IBGE/SCN Trimestral. Autoria: Própria.

A dependência brasileira em relação às economias estrangeiras está conectada com a ideia de que

Países próximos da fronteira tecnológica mundial dependem da inovação para crescer, e a atividade de inovação é intensiva em capital humano (ou trabalho qualificado). (...) Já países longe da fronteira podem contar com a imitação e adaptação da tecnologia desenvolvida na fronteira para crescer, e a atividade de imitação/adaptação é intensiva em trabalho não-qualificado. (FILHO & SOUZA, 2018).

Esta atuação brasileira está atrelada a condição de “países longe da fronteira” apresentada por Filho e Souza (2018). Para usufruir de inovação, a qualidade de mão-de-obra precisa ser elevada e apta para coordenar a criação e construção de novas tecnologias. E os investimentos em educação deverão ser mais bem alocados e eficientes quando feitos em níveis educacionais superiores, como universidades.

O Brasil ainda está distante da alocação eficiente para o nível superior em todo seu território. Nas grandes metrópoles, como a Grande São Paulo, ainda há elevados custos de oportunidade de estudar que, somado a grandes escândalos de desvio de verbas destinados às escolas públicas, tornam difícil verificar uma melhora na qualidade da educação.

Além disso, é importante lembrar a política de progressão continuada, que proíbi a reprovação de alunos ao longo dos ciclos escolares, implementada ao longo dos anos 90. Os alunos das redes públicas estaduais poderão ser reprovados somente ao final do ano letivo de

cada nível de ensino – a 4ª e 8ª série, por exemplo – se for entendido por seus professores que eles não estão aptos ou suficientes para realizar o próximo ciclo.

Segundo o Conselho Estadual de Educação de São Paulo, a escola deixaria de ter um caráter punitivo ao não reprovar o aluno para ter um caráter diagnóstico, sendo assim, capaz de identificar problemas sociais e familiares que interferem no aprendizado do estudante. Além disso, esta é uma mudança que pode ser traduzida em redução de custos para os governos ao longo da vida escolar de cada estudante, ou seja, o interesse financeiro acaba se sobrepondo a qualidade da mão de obra formada.

Com isto, fica mais fácil de entender o que Filho e Souza (2018) articulam sobre alocação, educação e renda. Não basta ter o repasse de verba alocado de maneira eficiente se ao final do processo a qualidade da mão de obra não atinge a expectativa do investimento feito. Isto não contribui com o crescimento da economia e nem com saída da posição de “país longe da fronteira”.

### 3. SALÁRIO E EDUCAÇÃO: PROJETO NORDESTE/FUNDESCOLA LANÇADO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NO ANO 2000

O Ministério da Educação é o órgão responsável por todas as políticas e atuações do Estado que envolvem a educação no Brasil. No ano de 2000, o governo contou com o estudo realizado pelos economistas Ricardo Paes de Barros e Rosane Mendonça – Salário e Educação no Brasil publicado no Projeto Nordeste/FUNDESCOLA –, que tinha como objetivo estabelecer a atratividade e reduzir a evasão da escola na região Nordeste.

(...) as políticas públicas no Brasil devem se direcionar menos para a elevação da atratividade da escola e mais para garantir o acesso universal, nos diversos níveis de ensino. (BARROS & MENDONÇA, 2000).

Barros e Mendonça (2000) tinham como objetivo mostrar que os salários diferem de acordo com o nível educacional alcançado e, que, são indicadores importantes para analisar o impacto da educação sobre a produtividade, que posteriormente, irá impactar o crescimento econômico do país.

A percepção da população nordestina em relação aos ganhos salariais, segundo Barros e Mendonça (2000) estava associada a educação do ensino médio e do ensino superior. Em contrapartida, não existia a mesma assimilação para a educação do ensino fundamental, demonstrando um alto custo de oportunidade em relação aos estudos do ensino básico.

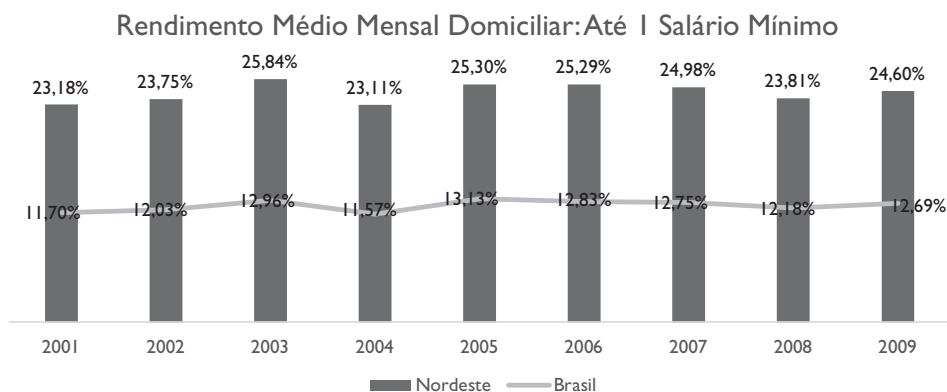
(...) a escola pode parecer pouco atrativa para aqueles que percebem que não terão acesso ao ensino médio e ao superior, justificando-se as elevadas taxas de evasão ao final da

4ª série. Diante desse quadro, políticas de expansão do ensino fundamental (reduções na taxa de evasão) passam, necessariamente, pela expansão do ensino médio. (BARROS & MENDONÇA, 2000).

Tal custo pode ser resultado do que foi observado na Tabela I do primeiro capítulo desta monografia que aponta a região Nordeste como a região brasileira com o menor índice de aprovação, maior índice de reprovação e de abandono escolar. Isto demonstra a baixa atratividade que a educação tinha para esta população.

A baixa atratividade escolar reflete na qualidade da mão de obra local formada, ou seja, no grau de capacitação dos trabalhadores perante a visão do mercado de trabalho. Um trabalhador pouco qualificado torna-se uma mão de obra barata e pouca agregadora de valor para atividade econômica exercida.

O percentual da população nordestina que possuía uma renda mensal domiciliar de até um salário mínimo durante os anos 2000 está bem acima do valor percentual da população brasileira com a mesma renda durante a série histórica a seguir.



**Gráfico 4:** Taxa de Rendimento Médio Mensal Domiciliar: Até 1 Salário Mínimo, 2001-2009.  
**Fonte:** IBGE/PNAD. Autoria: Própria.

Este é um dado extremamente importante para construção de políticas educacionais e que vai de encontro com a associação pontuada por Barros e Mendonça (2000) entre o ganho salarial e a educação.

Ainda neste mesmo estudo, Barros e Mendonça (2000) observaram que os ganhos salariais da região Nordeste dos indivíduos que possuem o ciclo básico completo eram razoavelmente altos. E, se caso estas pessoas concluíssem o ciclo fundamental, eles poderiam ter aumento de renda de até 13%.

Esses dados ajudam a reforçar, mais uma vez, a

força que educação tem no aumento da renda e na qualidade de vida.

Com base neste estudo e dados como os apresentados anteriormente, o governo foi capaz de criar e gerenciar políticas estruturadas que buscassem solucionar a evasão escolar do ensino básico na região. Hoje, a região Nordeste é um exemplo para as demais regiões do país pelas medidas tomadas e pela qualidade de ensino de suas escolas públicas.

Tais políticas focaram em alocações de recursos e esforços que visavam gerar melhorias na educação, e



consequentemente, o crescimento econômico da região e do país.

## CONCLUSÃO

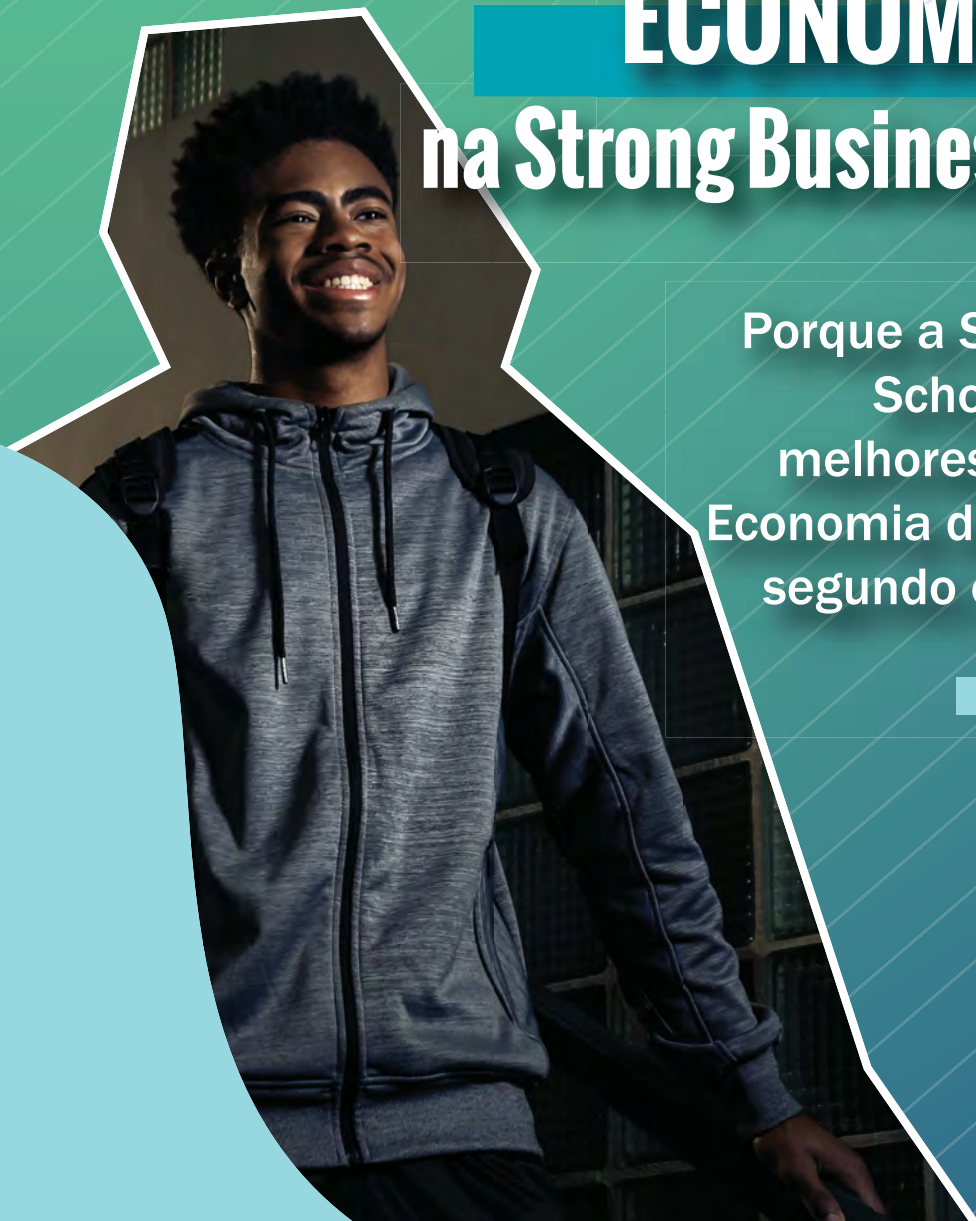
Os anos de 2000 a 2010 foram extremamente importantes para que a educação brasileira ganhasse visibilidade e aumento de investimentos por parte do governo. Como observado ao longo desta monografia, a educação é capaz de trazer diversas melhorias para a população que vão além do crescimento econômico. Contudo, o Brasil apresenta um alto custo de oportunidade de estudo para suas crianças. Uma baixa renda familiar acarreta grandes probabilidades de abandono escolar e mantém um ciclo vicioso que preserva o Brasil na posição de “país longe da fronteira” como pontuado por Filho e Souza (2018). Tal fato faz com que a mão de obra brasileira seja considerada como barata, de baixa capacidade produtiva e pouco agregadora de valor.

## REFERÊNCIA

- Abandono escolar por nível de ensino (série encerrada). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=SEE15&t=abandono-escolar-nivel-ensino-serie-encerrada>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.
- Aprovação por nível de ensino (série encerrada). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=SEE13&t=aprovacao-nivel-ensino-serie-encerrada>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.
- Aprovação, reprovação e abandono - Ensino Fundamental (série nova). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=M101&t=aprovacao-reprovacao-abandono-ensino-fundamental-serie>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.
- BARROS, Ricardo Paes de; MENDONÇA, Rosane. **Salário e Educação no Brasil**. Brasília: Projeto Nordeste/FUNDESCOLA, 2000. 40 p. Séries Estudos, n. 10.
- Condicionalidades do Programa Bolsa Família. **Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDES)**. Disponível em: <<http://www.sedes.df.gov.br/condicionalidades-bolsa-familia/>>. Acesso em: 21 de novembro de 2020.
- DELIBERAÇÃO CEE Nº 09/97. **Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo**. Disponível em: <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemFaqWeb/arquivos/notas/DELCEE9\\_97.HTML](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemFaqWeb/arquivos/notas/DELCEE9_97.HTML)>. Acesso em: 13 de novembro de 2020.
- Escolaridade - Anos de estudo. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=PD322&t=escolaridade-anos-estudo>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.
- FILHO, Fernando de Holanda Barbosa; PESSÔA, Samuel de Abreu. Educação e Crescimento: O que a Evidência Empírica e Teórica Mostra?. **Revista Econômica**, Brasília (DF), ano 2010, v. 11, ed. 2, p. 265-303, mai/ago 2010.
- FILHO, Naercio Menezes; SOUZA, Eduardo Correia de. **Alocação Ótima do Gasto Público por Nível de Ensino e Crescimento de Renda dos Estados Brasileiros**. São Paulo. 2018.
- Indicadores de Mortalidade. **Rede Interagencial de Informação para a Saúde (RIPSA)**. Disponível em: <[http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2000/fqc01.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20%C3%B3bitos%20de%20menores,\(28%20dias%20e%20mais\)](http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2000/fqc01.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20%C3%B3bitos%20de%20menores,(28%20dias%20e%20mais))>. Acesso em: 11 de outubro de 2020.
- Indicadores Financeiros Educacionais. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC)**. Disponível em: <<http://inep.gov.br/indicadores-financeiros-educacionais>>. Acesso em: 09 de outubro de 2020.
- Produto Interno Bruto (PIB) Real. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (IBGE, SCN Trimestral)**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>>. Acesso em: 09 de outubro de 2020.
- Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/relatorio-educacao-para-todos-no-brasil-2000-2015>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.
- Rendimento médio mensal domiciliar, por classes de Salário Mínimo. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=PD248&t=rendimento-medio-mensal-domiciliar-classes-salario>>. Acesso em: 13 de novembro de 2020.
- Reprovação por nível de ensino (série encerrada). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=2&vcodigo=SEE14&t=reprovacao-nivel-ensino-serie-encerrada>>. Acesso em: 06 de outubro de 2020.

Por que fazer  
**ECONOMIA**  
na Strong Business School?

Porque a Strong Business School 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



**Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  
.....  




# TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**Autores:** Allan Colovatti, Bruno Martins Da Silva, Jackeline Jacyntho De Araújo, Letícia Cesare Dionello, Lucas Sato Lopes, Marcos Vinicius Gonçalves Dos Santos, Vagner Serra Dos Santos

**Orientadores:** Profa. Dra. Cláudia Ribeiro Monteiro Lopes, Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves, Prof. Ms. Daniel Bento Paletta, Prof. Dr. Edson de Paiva Dias, Profa. Ms. Elaine Chovich, Docentes da Strong Business School

## POR DENTRO DA AIDI

A agência possui o nome AIDI inspirado na palavra identidade na língua inglesa, na forma abreviada "ID". Por se tratar de uma agência brasileira, a nacionalidade foi levada em consideração na transposição da exata pronúncia do nome em inglês para a grafia em português. A forma abrigada do nome foi concebida por e para uma agência que exalta a diversidade das identidades e culturas do mundo.

O símbolo da agência tem como inspiração um dos elementos mais significantes e icônicos nos meios de comunicação, o famoso "balão de fala", que em questão é composto de um conjunto de fragmentos formando o ícone com a inicial da agência, a letra "A" e também de um *lettering*, completando e descrevendo o entendimento como agência de publicidade. As fontes utilizadas não possuem serifa e não possuem pontas retas, sendo fluídas, contínuas que transmitem movimento, assim como as culturas e formas nas quais a agência se inspira e procura atuar.

Visto que a agência tem como especialização o meio digital, esse elemento torna-se ainda mais sim-

bólico, revivendo todas as formas de comunicação no online e no "analógico" onde estão presentes.

## O CLIENTE, PANTYS.

A Pantys, cliente selecionado pela AIDI, possui três anos de mercado e foi fundada por duas jovens: Emily Ewell e sua sobrinha Maria Eduarda Camargo. As sócias fundaram a empresa com o intuito de revolucionar o mercado de menstruação no Brasil, o qual, de acordo com as proprietárias, era constituído por mulheres, em sua maioria insatisfeitas com os produtos já disponíveis, tal constatação motivou as jovens a buscarem algo inovador para oferecer. A Pantys foi, portanto, uma das primeiras empresas a trazer a calcinha absorvente para o país em sintonia com a ideia da quebra de tabus estéticos e preconceitos em relação ao tema, além de fomentar nas consumidoras da marca uma consciência coletiva em relação à responsabilidade ambiental. Sob essa lógica, a Pantys produz seus produtos de maneira que não agridam o meio ambiente.

No mesmo ano de inauguração da empresa elas também deram início ao *e-commerce* da marca e, atualmente tem as vendas online como o maior canal de distribuição, somando mais de 60 mil pedidos.



As vantagens da Pantys superam os concorrentes Korui, Inciclo e Hanself, pois, além de ela possuir o melhor custo/benefício, maior presença nas redes sociais, grande variedade de modelos e estampas de calcinhas, ainda se posiciona como preocupada com o meio ambiente.

## DIAGNÓSTICO

Através da pesquisa realizada pela agência identificou-se que apenas 18% do público conhece esta categoria de produto e ainda dentre essas mulheres, cerca de apenas 14% utilizou o produto, mas tem receio quanto a ele. Então concluiu-se, que o produto além de pouco conhecido desperta uma certa desconfiança quanto a sua confiabilidade e segurança, partindo deste ponto a agência decidiu demonstrar que os produtos da marca são duráveis, confiáveis e sustentáveis ao apresentar os atributos tecnológicos do tecido absorvente empregado nas roupas íntimas menstruais da marca, reforçando sua confiabilidade no uso através de demonstrações e relatos das consumidoras, além de citar o aspecto biodegradável e vegano dos produtos reforçando a identidade que a empresa deseja ter no que tange ao meio ambiente.

## A CAMPANHA CRIADA PELA AGÊNCIA



Tendo como principal referência, a pluralidade da mulher contemporânea, o conceito da campanha criada pela agência baseia-se em denotar as múltiplas facetas do público e suas principais características, sendo independência, poder e força algumas delas.

Marcada pela cor rosa, principalmente, a peça conceito demonstra de forma extremamente sutil o sensual, a facilidade em que esta mulher possui em aderir novos métodos que lhe confortem durante seu período menstrual, mas que sejam principalmente sustentáveis e veganos. Utilizando de forma centralizada as modelos, onde as informações do produto tomam maior importância.

A agência tendo como um de seus principais ideais deixar o que se tornou ultrapassado para trás e sempre estar ligado a atualidades, novidades e coisas novas, tentou transmitir isso em seu principal KV para a Pantys que a evolução está no agora.

Pensando na vontade de estar presente em todos os momentos que a marca acredita ser interessante e que seguem seus ideais a AIDI fez uma seletiva escolha das datas importantes para a marca, partindo do princípio que a Pantys acredita possuir grande responsabilidade ambiental e social a agência selecionou datas para homenagear e conscientizar suas consumidoras através do seu site e redes sociais.



O Spotify é o meio principal de disseminação de informação da atualidade, onde as pessoas ouvem em qualquer lugar a qualquer hora, pensando no público da marca que está sempre na atividade e que possuem vidas corridas e também partindo da necessidade tanto da AIDI como da Pantys de se comunicar com as clientes de forma clara e objetiva, mas sem perder aquela essência que a marca possui, a agência viu a necessida-

de de criar um podcast que atendesse todas as necessidades das clientes da marca que procuram sempre estar atualizadas tanto como em relação aos produtos como em assuntos da atualidade, o PodPantys surgiu para desmistificar o assunto menstruação, para quebrar os paradigmas que ainda existem na atualidade sobre o assunto de forma tranquila e descontraída.

### AS PROMOS PANTYS.

12 de Junho - Dia dos Namorados

**amor nas alturas**

Você pode ganhar um passeio de balão ou jantar no skye bar com direito a um acompanhante

ACESSE O SITE E SAIBA MAIS

**pantys**  
seguro, confiável e sustentável

Quem não gosta de uma promoção não é mesmo? A AIDI adora, e pensou em criar algo totalmente diferente para o público da Pantys, as promoções pensadas pela agência foram para o dia dos namorados onde pensaram em mudar a concepção das pessoas sobre essa categoria de produto tornando assim um presente comumente dado nessa data.

A promoção consiste em dois prêmios, são eles quinze jantares no Skye Bar e cinco passeios de balão em Boituva, esses prêmios são de fácil afinidade com o público alvo e são totalmente românticos, pensando em oferecer uma opção para quem não é muito amigo das alturas o jantar é perfeito, agora para os aventureiros o passeio de balão é indispensável.

Já para os foliões a agência criou uma campanha de carnaval que com certeza irá deixar a Pantys na boca do povo! No carnaval a marca irá distribuir brindes junta-

mente com a Campo Largo (marca de bebidas naturais) em dois super blocos de carnaval em Pinheiros, e seguindo os ideais da marca de amizade com o meio ambiente a agência pensou em ligar até mesmo os brindes a isto, serão distribuídos necessários e mochilas ecológicas.

10 e 11 de Julho - Carnaval de São Paulo

**Vamos viver um carnaval diferente**

Nossa folia sempre deve ser acompanhada de uma boa alimentação.

Confira essa nova parceria para curtir seu carnaval!

**CAMPO LARGO**

**pantys**  
seguro, confiável e sustentável

### NAS REDES PANTYS.

14 de Julho - Dia da Liberdade de Pensamento

**A liberdade começa no pensar e termina no agir. Que tal tornar seus ciclos mais livres?**

**pantys**  
seguro, confiável e sustentável

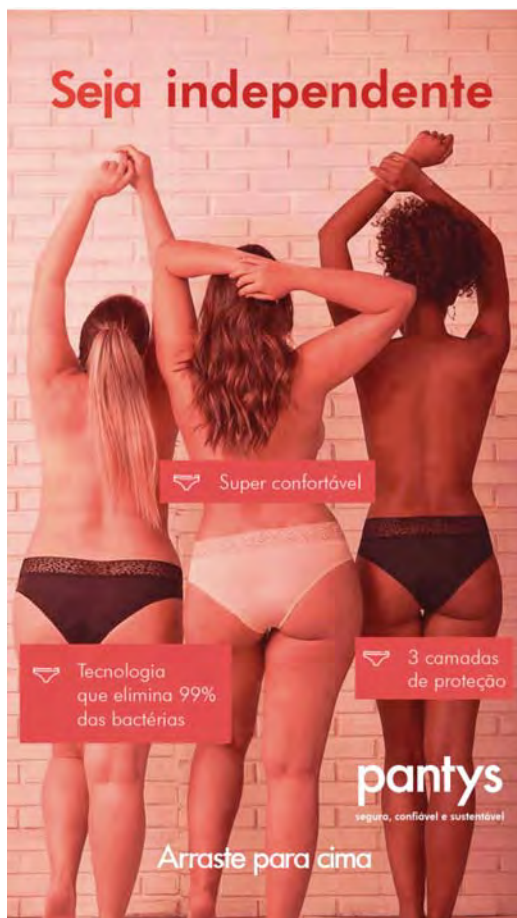
E como o forte da marca são as redes sociais e seu e-commerce ela não poderia ficar de fora com inúmer-



ros posts, a agência quis transparecer através dos posts em datas consideradas especiais para a Pantys, sempre deixando a criação com a cara que a marca tem junto com a essência que a AIDI quer passar, de todos serem únicos e essa unidade fazerem a diferença.

A agência em total parceria com a marca decidiu estar durante o ano inteiro levantando bandeiras em que ambas acreditam possuir muita importância socialmente falando sobre assuntos que fazem parte do cotidiano, mas que nem sempre possuem voz para serem ouvidas.

### SOLUÇÕES AIDI E PANTYS



Os estudos realizados, através da análise da marca Pantys e do mercado de roupas íntimas menstruais, quais seriam os possíveis problemas e prováveis soluções tanto nos aspectos comunicacionais, quanto mercadológicos para atingir seus objetivos de mercado e de comunicação.

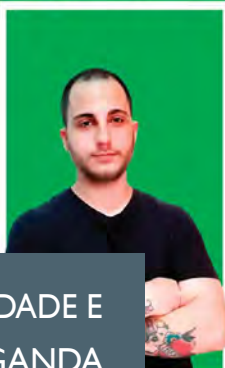
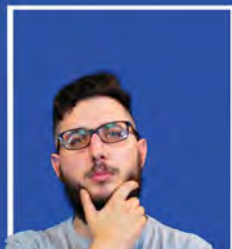
Com as pesquisas foi possível constatar que a companhia tem uma visão de futuro que se pauta em

revolucionar o comportamento feminino durante a menstruação e criar, a partir de conceitos como responsabilidade social e ambiental, um tipo de consciência coletiva nas empresas e pessoas sobre o impacto que as atitudes de todos causam ao meio ambiente e na vida das mulheres.

Desta forma a agência propôs através de uma campanha de informação e de posicionamento da marca, apresentar o produto e a empresa para o público-alvo de forma ampla em diversos veículos de comunicação, mostrando seus principais benefícios e atributos com uma abordagem que demonstrou o quanto a Pantys é durável, confiável e sustentável, reforçando a responsabilidade da empresa em relação à preservação do meio ambiente, sua alta tecnologia de absorção e custo-benefício.



COMUNICAÇÃO



## TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**Autores:** Bruno Furlan, Daniele Sousa, Fernanda Lima, Gustavo Pannunzio, Raphaela Di Napoli

**Orientadores:** Profa. Dra. Cláudia Ribeiro Monteiro Lopes, Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves, Prof. Ms. Daniel Bento Paletta, Prof. Dr. Edson de Paiva Dias, Profa. Ms. Elaine Chovich, Docentes da Strong Business School

### AGÊNCIA G5

Este artigo tem como intuito apresentar o TCC desenvolvido pela agência G5 Comunicação, no formato de Projeto Experimental – PREX. O Projeto consiste na escolha de um Cliente, a Loja Poderoso Timão, a execução de diagnóstico capaz de identificar problemas relacionados à marca e posteriormente o desenvolvimento de uma proposta de Campanha Publicitária para solucionar os problemas da marca.

### AGÊNCIA G5 COMUNICAÇÃO

Tudo começou numa dinâmica de aula que solicitava a formação de grupos para a realização da maioria dos trabalhos do Curso de Publicidade, tais grupos foram reconhecidos como as agências de publicidade da turma. Um dos grupos formados na ocasião foi constituído por 5 alunos, nascendo a G5 Comunicação. O nome da agência assim como toda sua identidade visual é uma homenagem às suas raízes: a faculdade Strong ESAGS.

A Agência G5 Comunicação é constituída por profissionais apaixonados pelo que fazem, somando conhecimento em diferentes áreas. Em sua composição conta com Raphaela Di Napoli, do Atendimento, que fez a ponte entre o Cliente e a agência G5 Comunicação. Daniele Sousa foi a responsável pelo Planejamento da Campanha; Bruno Furlan, Diretor de Arte, e Fernanda Lima, Redatora, foram responsáveis por executar as ideias e transformá-las em peças publicitárias. A Gustavo Pannunzio coube a elaboração do Planejamento de Mídia e execução da estratégia de veiculação e programação da Campanha Publicitária desenvolvida.



Figura 1: Carômetro da agência G5. De mesma autoria do artigo.

## O CLIENTE

O cliente prospectado pela agência G5 Comunicação é a rede Poderoso Timão, desenvolvida para todos os torcedores apaixonados pelo Corinthians, para os quais oferece produtos exclusivos do time.

Atualmente, são 39 lojas distribuídas no estado de São Paulo e 01 no Distrito Federal. A maioria são franquias, as únicas lojas próprias são da Arena Corinthians e do Parque São Jorge.

## DIAGNÓSTICO

Através da pesquisa<sup>1</sup> realizada pela agência G5 foi identificado que a marca Poderoso Timão está no *top of mind*, ou seja, possui um alto índice de lembrança na mente dos consumidores. A rede oferece presentes de forma carinhosa, original e criativa para surpreender o público. Entretanto, a Poderoso Timão tem baixa frequência de compras, além disso, o *target* possui pouco conhecimento do portfólio de produtos.

<sup>1</sup> A pesquisa foi realizada pela Agência G5 Comunicação no mês de setembro/2020, junto a uma amostra composta por 296 pessoas, com objetivo de compreender as preferências do consumidor corinthiano quanto a produtos e lojas.

Os públicos de maior relevância para a marca são homens e mulheres, de 25 a 30 anos de idade, inseridos na classe B e C, localizados no estado de São Paulo, com grau Superior (ou em curso), solteiros ou casados. A partir desse cenário foi desenvolvido um plano estratégico para divulgar o portfólio dos produtos, fidelizar o cliente, para que ele mantenha o relacionamento com a marca, resultando em compras mais recorrentes.

## A CAMPANHA

A praça definida para realização da campanha é regional, devido às lojas serem concentradas no estado de São Paulo e por ser tratar de um time paulista. A campanha foi elaborada para ser veiculada nas redes sociais, mídias *out of home*, também serão feitas promoções de vendas, eventos e trabalho com ídolos do clube.

A promessa da campanha Poderoso Timão é ser loja que tem tudo para deixar o torcedor corinthiano feliz em qualquer data e ocasião. As ações foram vinculadas ao perfil do *target* torcedor apaixonado pelo time e que valoriza a originalidade que está inserida nos diferenciais da Rede Poderoso Timão.

As peças publicitárias exploram aspectos emocionais que ligam o time ao torcedor e transmitem sensação de exclusividade para quem adquire e prazer a quem presenteia.

Veja agora as peças da campanha elaboradas para o cliente Poderoso Timão

## PEÇA CONCEITO



A peça conceito “Presente todo, todo tempo presente” tem como objetivo mostrar ao *target* que a marca possui um extenso portfólio que inclui *gifts* personalizados exclusivos para presentear tanto a si próprio ou alguém especial.



## CAMPANHA DIA DOS NAMORADOS



Na promoção de Dia dos Namorados, o consumidor que realizar compras acima de R\$199,00 concorre a um par de ingressos com tudo pago para assistir ao jogo no camarote Fielzone da arena do Corinthians. A ação visa gerar uma agradável lembrança e uma experiência especial do consumidor junto à marca, assegurar a possibilidade de premiação, construindo uma relação de proximidade entre o cliente e a loja do seu Clube do coração.

## CAMPANHA DIA DOS PAIS



A promoção do Dias dos Pais será realizada entre os dias 03 a 09 de agosto (semana do dias dos pais). A cada R\$249,00 em compra, o cliente ganha dois ingressos para fazer o tour na Arena Corinthians.

## EVENTO - ANIVERSÁRIO 111 ANOS DO CORINTHIANS



O evento tem como objetivo estimular a venda por impulso. Além da interação com o público e atingir o *target* em variados ambientes e gerar aproximação do consumidor com a marca.





### AMIGO FIEL - AMIGO SECRETO CORINTIANO

A promoção de Natal tem como objetivo estimular e aumentar as vendas dos produtos da loja através de um amigo-secreto entre amigos e familiares Corintianos, atrair o consumidor nessa data natalina e gerar experiência diferente dos amigos-secretos comuns de fim de ano.

A ação Amigo Fiel terá um *Hotsite* exclusivo onde os participantes irão cadastrar seu grupo, sortear o seu amigo, reservar o produto e o brinde.

### CONCLUSÃO

A agência G5 Comunicação teve grande êxito na elaboração e apresentação do TCC, deixando integrantes e professores orgulhosos com resultados alcançados, obtendo destaques nas categorias de apresentação, spot e campanha promocional no qual foram premiados como melhores em ambos.





# VERUM



## TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**Autores:** Claudenir Teixeira, Milena Braga, Raphael Lima, Laís Lima, Débora Yukari, Claudinei Júnior, Giovanna Akioka  
**Orientadores:** Profa. Dra. Cláudia Ribeiro Monteiro Lopes, Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves, Prof. Ms. Daniel Bento Paletta, Prof. Dr. Edson de Paiva Dias, Profa. Ms. Elaine Chovich, Docentes da Strong Business School

### AGÊNCIA VERUM

#### Resumo:

Este artigo busca relatar o processo de produção acadêmica de uma campanha de propaganda de manutenção para a Geladeira de alta performance Consul Frost Free Duplex 397 litros Evox com freezer embaixo. Trata-se de uma síntese do PREX- Projeto Experimental (TCC) do Curso de Publicidade e Propaganda da Strong Esags. A campanha foi desenvolvida com o objetivo de personificar a marca Consul como parte da família brasileira, além de exaltar e esclarecer os benefícios do produto.

**Palavras-chave:** Geladeira Consul, Publicidade, TCC, Verum

### APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

Nasceu em 2018 a agência experimental de publicidade e propaganda Verum. Quatro mulheres com expertises que se completavam. O nome precisava expressar quem eram, a que vieram, porque estavam ali e o que pretendiam se tornar. Em meio a vários *brainstorms*, a palavra Verum surgiu com o seu significado objetivo e simples, do latim, verdade. Transportando claramente o conceito que a agência pretendia transbordar para seus trabalhos, clientes e projetos. Em 2020 a equipe sofreu acréscimos e passou a ser composta por: Claudenir Teixeira, responsável pelo atendimento ao cliente e análise de dados; Claudinei Júnior, é a peça fundamental do setor de Criação; Débora Yukari é a Diretora de Arte, coordenando e participando diretamente do processo criativo; Giovanna Yuli de Souza Akioka, que, além *Business Intelligence*, personifica o departamento de Mídia; Laís Lima de Souza carrega as funções de Cool Hunter e Redação Publicitária; Milena Ap. Braga Machado incorpora tanto o Atendimento quanto o Planejamento, representando o *Business Intelligence*; e Raphael Lima representa os setores de Redação e Produção.



Figura 1: Carômetro Institucional Estático.

Fonte: Os autores

## APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

Há 69 anos no mercado, a Consul encanta os Brasileiros. Segundo lugar no Top of Mind de Geladeiras, é conhecida amplamente por buscar sempre a melhor experiência para o consumidor bem como fazer da inovação tecnológica seu principal objetivo, explicitando-a em seus produtos de qualidade, *design* moderno e arrojado. O produto para qual a campanha foi desenvolvida é a Geladeira Consul Frost Free Duplex 397 litros Evox com freezer embaixo, trazendo a proposta de um refrigerador com freezer invertido para um patamar mais acessível. Além do produto ser um marco em inovação e alta performance, também oferece um dos menores preços da categoria, entretanto, apesar do notável custo-benefício, o produto carece de conhecimento por parte do consumidor comum.

## DIAGNÓSTICO

Aos olhos dos especialistas é fácil entender que a Geladeira Consul Duplex é senão uma das, a melhor escolha da categoria, devido, principalmente ao seu custo-benefício ímpar. Entretanto, o produto falha quando tenta figurar na mente do consumidor como uma opção válida de compra e, em linhas gerais, os motivos desta falha se dão em razão da divulgação insuficiente do produto por parte da marca em seu lançamento em 2019, alinhada à uma presença minguada no ponto de venda, muito normalmente ofuscada pelas concorrentes tanto desta quanto de outras categorias.

## A CAMPANHA COMO SOLUÇÃO

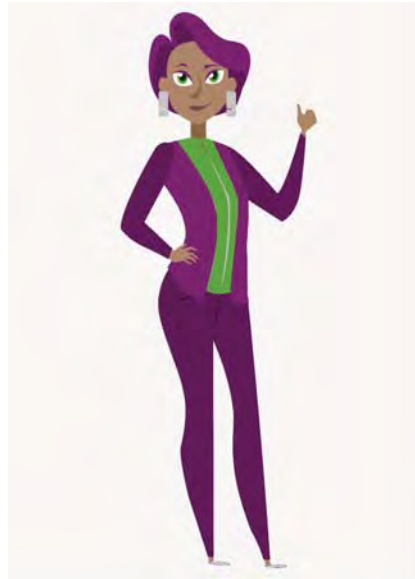


Figura 2: Design da Personagem Consuela.

Fonte: Os autores

Diante desse cenário, a campanha desenvolvida pela agência Verum visava abordar a imagem do produto, bem como suas qualidades de uma forma mais clara, de simples compreensão e sobretudo sendo o mais cativante possível. Com isto em mente, foi criada a personagem Consuela, a guru bem-humorada do universo que existe dentro da Geladeira Consul Inverse. Ela é animada, divertida, gosta de fazer amigos e conhecer todo tipo de cultura e ajudar a descomplicar os problemas do cotidiano das pessoas por intermédio de uma mudança no ponto de vista.

O estudo de casos de sucesso de marcas como a Magazine Luiza e as Casas Bahia levou a agência a optar pelo trabalho sob uma perspectiva lúdica, propondo a criação de uma mascote animada em 2D que refletisse os conceitos de eficiência e bom humor, servisse como uma espécie de personificação do que seria a personalidade da Geladeira. O slogan da campanha é “Inverte que melhora”, traçando uma relação de situações do dia a dia, que pudessem ser apresentadas ao contrário seriam mais agradáveis, com o conceito da categoria de geladeiras Inverse com freezer invertido, a principal característica do produto.

O *design* da personagem é propositalmente simples, fácil o bastante para não ser difícil reproduzi-lo após vê-lo algumas vezes, assim gerando retenção e simplificando a lembrança. As cores roxa e verde são

tiradas diretamente da paleta de cores da identidade visual do cliente, elas se unem na configuração dos fatores de maior destaque na personagem: os cabelos roxos e olhos verdes, além dos grandes brincos em formato de geladeira remetendo à fantasia e bom humor.

Além de claramente remeter à marca e ser facilmente lembrada, o *design* da personagem Consuela adapta-se a inúmeras circunstâncias, o que a levou a figurar em quase todo tipo de peça promocional dentro da campanha, como as seguintes:



Figura 3: Stories de Apresentação da Consuela.  
Fonte: Os autores.

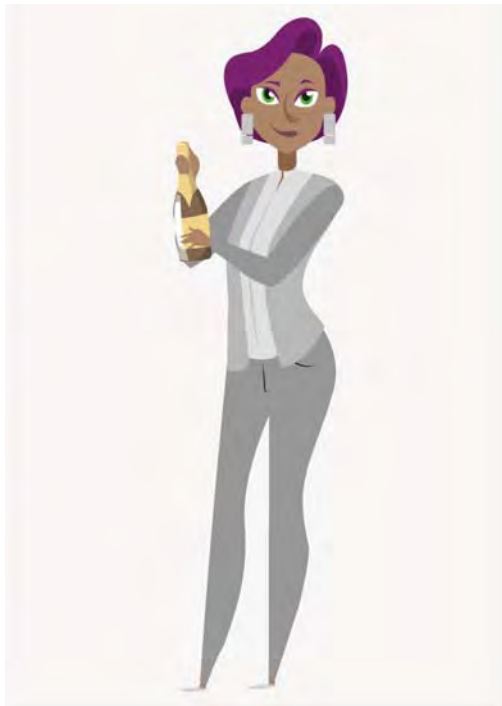


Figura 4: Consuela para Post de Ano Novo  
Fonte: Os autores.



Figura 5: Consuela para Post de Natal  
Fonte: Os autores.



**Figura 6:** Consuela de Carnaval  
**Fonte:** Os autores.



**Figura 5:** Consuela de Dia das Crianças  
**Fonte:** Os autores.

Com o *design* e a dinamicidade da personagem definidos, ela seria explorada ao máximo ao longo da campanha, tendo seu principal foco apresentar a Geladeira para o público, destacando seus diferenciais.

A personagem será vendida, portanto, não apenas como uma mascote ou apresentadora do produto, mas também como uma solucionadora de problemas, principalmente por meio da comunicação online. Neste âmbito, visa-se transformar Consuela em uma for-

ma de interagir com os consumidores de forma lúdica e carismática nas redes sociais.

Eis que os termos “Vida complicada” e “Consuela Descomplica” se tornaram parte integral da redação da campanha, associando a capacidade de resolução da personagem com a praticidade do produto, lógica que leva o produto a ser percebido como a solução dos problemas do consumidor.

**Figura 6:** Peça conceito da Campanha Inverte que Melhora  
**Fonte:** Os autores.



Segundo Lupetti (2009), Campanhas Promocionais são caracterizadas por apresentarem um período pre-determinado para realização. São campanhas dinâmicas, interativas e propõem algum desafio/solicitação ao consumidor, oferecendo ao mesmo uma determinada recompensa. E as Campanhas Promocionais criadas pela agência Verum vêm para incrementar a campanha e aumentar a interação com o consumidor diretamente, incorporando a personagem Consuela sempre que possível. Por conta de verba, e visando capitalizar nos picos sazonais de vendas de Geladeiras no Brasil (sendo estes os meses de Junho, Novembro, Dezembro e Janeiro). Foram desenvolvidas quatro campanhas promocionais: Dia das Mães, Black Friday, Campanha de Incentivo de Vendas e Natal.



Figura 7: Logo promocional Concurso Cultural  
Fonte: Os autores.



Figura 8 : Peça Campanha de Black Friday  
Fonte: Os autores.

Figura 9: Peça da Campanha de Incentivo  
Fonte: Os autores.

Figura 10: Peça da Campanha de Causa Social  
Fonte: Os autores.

## CONCLUSÃO

É inegável que o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso foi esclarecedor em diversos aspectos, afinal, se trata da simulação perfeita do serviço publicitário, bem como o apogeu de uma experiência prática após outras 6 etapas de Projetos Experimentais ocorridas em semestres anteriores. Há incontáveis desafios quando se trata da criação de uma campanha coesa e de comunicação precisa, todavia, este projeto



impulsionou os alunos a superar questões complexas e os incentivou não apenas à busca de soluções criativas, mas, da mesma forma, à solução de problemas com poucos recursos.

Instâncias como o contato com o cliente, levantamento de informações e a criação das peças tornaram-se exponencialmente mais desafiadoras do que comumente é enfrentado no dia a dia de trabalho de um profissional da área. Isso se dá por diversos fatores, como por exemplo, a dificuldade na comunicação com o cliente, a carência de tempo e, por vezes, experiência dos alunos em comparação a um profissional médio, são fatores que estiveram em jogo.

Entretanto, com orientação diligente dos professores e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, o desafio foi superado, e a campanha desenvolvida pela agência Verum se provou tão proveitosa como a solução do problema da empresa que, ao final do ano de 2020, curiosamente, foi possível ver a própria marca Consul adotar ideias similares, como a contratação do mesmo influenciador usado para campanha de Dia das Mães nas peças promocionais de Black Friday, por exemplo. Além da estratégia aplicada da criação da personagem ter se provado um sucesso com outras marcas como a Magazine Luiza e as Casa Bahia, prometendo ser uma ótima solução para a situação de comunicação da Consul.

## REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio**. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2009.

PAIVA, Edson. **Projeto experimental em propaganda**. 3. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning. 2016.

# Por que fazer **PUBLICIDADE** na Strong Business School?

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



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



**Strong**  
Business School



## AULA MAGNA

A instituição contou com três aulas magnas online para iniciar o primeiro semestre do ano de 2021, nos cursos de Administração, Economia e Direito. A primeira aula foi a do curso de Direito, a qual tratou do tema “Direito e Democracia” e ocorreu em 03 de fevereiro, tendo como palestrante o convidado Prof. Dr. Pedro Estevam Serrano.

No dia 05 de fevereiro os cursos de Administração e Economia também tiveram suas aulas em salas onli-

ne diferentes; os alunos de Administração aprenderam sobre “Carreira e futuro: protagonismo em ação”, mediada pela coordenação do curso, que contou com a presença da professora da casa, a Dra. Tatiana Dutra e seu convidado, professor Dr. Joel Dutra.

O Curso de Economia trouxe o professor pesquisador institucional, o Dr. Pedro Mello para falar do tema de carreiras, especificamente “A carreira do economista no século XXI: possibilidades e desafios”. Foi uma noite muito proveitosa e que mesmo com o distanciamento social pode contar com muitos encontros e debates acadêmicos.



## COLÓQUIOS DE PUBLICIDADE

Estabelecer um contato direto entre a academia e o mercado, algo fundamental para tornar mais realista e condizente o aprendizado de nossos alunos com as práticas do mercado. É com este pensamento que realizamos em 2020 o I Colóquio - Reflexões sobre o mercado. Organizado por professores e alunos do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School, o evento trouxe temas atuais da sociedade e mercado em forma de uma conversa mais informal entre profissionais, pesquisadores e estudantes.

Conforme o próprio significado do termo “Colóquio”, indica uma conversação mais leve e próxima. É por isso, que além de um evento acadêmico, é

também um encontro para troca de ideias e visões. Assim, após o grande sucesso da Iª edição, realizamos em 23 de novembro a II edição do evento, com o tema “Consciência Negra”. Neste evento contamos com a participação dos pesquisadores: Edna Mello Silva (UNIFESP), que tratou sobre “a representatividade do negro na mídia”; Vanderley Santana Santos (Mauá), que abordou o tema “Ética, qualificação e reconhecimento profissional” e Danielle Guglieri Lima (Strong), que abordou a “Representatividade Negra na Cultura Clássica” e teve a mediação do coordenador do curso de Publicidade da Strong, Edson Paiva.

Já, marcando o início do semestre de 2021, realizamos em 18 de fevereiro a III edição, desta vez contando com a presença dos profissionais Christiane Cralcev, Gerente de Comunicação da Sterlite Power, que falou a respeito da “Comunicação e Branding B2B: Digital e Analógico” e Vitor Miguel, Head de Performance

da WMCcann, que explicitou o trabalho na área de marketing de performance. O evento foi organizado pelos Professores Edson Paiva, Cláudio Gonçalves e Daniel Paletta.

E para discutir questões de gênero na propaganda e em especial o dia internacional da mulher, recebemos

na IV edição do evento, em 16 de Março a pesquisadora da PUC-SP, Viviane Yamane da Cunha, que abordou o tema “A persuasão com propaganda de cosméticos femininos”. Evento organizado pela coordenação do curso com a mediação do professor André Lorenção.



## MÊS DA MULHER



No mês da mulher muitos eventos aconteceram na nossa instituição, com o intuito de promover debates acerca de uma diversidade de assuntos que envolveram o universo feminino. O curso de Direito abriu as discussões, no dia 08 de março para tratar do tema “Violência contra a mulher na

Pandemia”, e contou com a presença da convidada, a Profa. Dra. Alessandra Medeiros.

Posteriormente, no dia 10 de março, os cursos de Administração e Direito, com a mediação de suas coordenadoras dos respectivos cursos, contaram com um evento conjunto, que reuniu alunas estudantes do curso de Direito como segunda graduação: Vanessa Mazza Pastana (Engenheira e Empreendedora e Especialista em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios e em Gestão Estratégica de Vendas pela Strong FGV) e Ma-

ria Pereira de Oliveira (Administradora e Empreendedora e Especialista em Gestão Empresarial pela Strong FGV); bem como pode contar com a aluna formada do curso de Administração, Amélia Vedovato Sanches (Administradora pela Strong Esags e especialista em Marketing pela ESPM), além da convidada, a Mestre em Economia e atualmente escritora, professora Sandra Millena Acosta. Foi uma noite realmente muito importante que tratou do tema “Mulher, Carreira e Trabalho” e reuniu em ambiente online mais de 130 alunos e professores.

Muito tem sido tratado sobre este tema tão importante e necessário da atualidade e, cada vez mais a Strong tem buscado fomentar discussões sobre as mais diversas áreas, de modo a promover o desenvolvimento completo de seus estudantes.





## NOVA MARCA

Em 16 de março completamos 26 anos da nossa história de sucesso, e, nesse dia compartilhamos nossa nova marca, que une todas as atividades de educação na “Strong Business School”, uma Escola de Negócios completa.



## FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BATE-PAPO TROCANDO EXPERIÊNCIAS

Com o objetivo de alinhar conceitos acadêmicos com o mundo corporativo, o Prof. Valmir A. Conde implementou na disciplina Fundamentos do Gerenciamento de Projetos a rotina “Bate-papo trocando experiências”. A dinâmica da rotina consiste em con-

vidar profissionais do mercado para apresentar suas experiências profissionais, bem como a relevância da utilização de metodologias e ferramentas de gestão para condução de projetos.

No mês de março de 2021 participou desta rotina o profissional Engo. Marcelo A. Conde. Atua na Volkswagen do Brasil na área de Pré-Desenvolvimento de Programas Automotivos. Possui experiência de 36 anos na área automotiva, no desenvolvimento processos produtivos e meios de produção. Abordou todo o processo de desenvolvimento do automóvel, desde a concepção do projeto até a produção dos veículos de série.



Prof. Valmir A. Conde



Engo. Marcelo A. Conde

## NOVO GRUPO DE PESQUISADORES

A Strong Business School conta com um novo grupo de pesquisas, formado pelos professores convidados Carlos Alberto Di Agustini, Claudio Contador,

Isnard Marshall Junior e Pedro Mello, Ulisses Reis e professores da casa.





# ENSAIO

**Autores:** *Letícia da Silva Dantas e José Luiz Vieira Junior.*

**Orientadora:** *Profa. Ma. Ana Yara Paulino*

## NEURODIREITOS: NOVO DESAFIO PARA A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA?

O direito e a neurociência constituíram-se como uma nova disciplina, denominada de “neurodireito”. Este novo campo pluridisciplinar logo desnaturalizou realidades do senso comum, baseado em pesquisas iniciadas na década de 1990. Sua primeira utilização foi feita por J. Sherrod Taylor, neurocientista e advogado norte-americano, que escreveu o livro “Neurodireito: cérebro e lesão medular”. Nesta obra, Sherrod tratou de orientação sobre comportamentos por lesões cerebrais, destinados para advogados de acusação e peritos médicos por conduzir e explicar as origens de comportamentos dos réus.

A neurotecnologia pode num futuro próximo ser profundamente integrada no processo de socialização que, de acordo com Berger e Luckmann, pode ser dividida em duas fases: a socialização primária e a socialização secundária. A primeira delas dá-se pela socialização do indivíduo transmitida e não escolhida no

nascimento e infância pelos significativos (aquelas pessoas responsáveis pela criança, não necessariamente seus pais biológicos ou familiares) que vai integrando o novo membro na sua sociedade. A socialização secundária, posterior àquela, é a socialização do indivíduo onde o mesmo escolhe os grupos sociais aos quais ele quer pertencer, seja escola, vizinhos, associações públicas e privadas.

Atualmente, nos nossos processos de socialização, somos rodeados por redes sociais que nos conectam em todo o mundo, mas quais são os efeitos que essa conexão tecnológica pode nos causar?

O documentário “Dilema das redes” produzido pela Netflix, retrata os perigos eminentes que cercam as redes e a massiva coleta de dados pelas redes sociais às quais seus usuários estão conectados e expostos que podem causar danos aos usuários individual e socialmente. A frase muito repetida nesse documentário foi “Se você não paga pelo produto, o produto é você”, que retrata como somos manipulados por estarmos constantemente ligados aos nossos aparelhos e aplicativos.

Esse fato já demonstra como a interação social dos indivíduos através dos aparelhos eletrônicos pode in-

ternalizar normas de conduta: repetição, ritos e hábitos, assim como tipificações que são pré-noções que a pessoa no processo de socialização pode adquirir de diferentes meios sociais, de outros indivíduos e grupos, que podem conduzir à discriminação, preconceito e intolerância, ora no mundo real, ora no mundo virtual através da tecnologia. Consequentemente, todo esse processo de socialização resultará na institucionalização de leis, costumes e normas adotadas pelos governos, entidades civis e empresas privadas.

Rafael Yuste, neurocientista espanhol, relata que órgãos de governos como a DARPA (agência científica do exército dos Estados Unidos), bem como empresas privadas como Microsoft e Facebook, estão investindo bilhões de dólares em pesquisas que envolvam neurotecnologia, tendo tais empresas a capacidade de adquirir dados pessoais de seus usuários e que, num futuro não tão distante, barbaramente, até mesmo identificar o que as pessoas pensam ou revelar seus estados emocionais. Hipoteticamente tais informações poderão garantir o poder e controle descomunal de um Estado dirigido por um partido ou ditador sobre os indivíduos muito maior do que previu o romance “1984”, de George Orwell. Essa situação poderia acontecer inclusive em um quadro de dominação legítima legal, conforme Max Weber, ou com traços de patrimonialismo do homem cordial brasileiro, segundo Sergio Buarque de Holanda, que não distingue a esfera pública da esfera privada, voltado sempre a seus interesses pessoais ou aos de seu grupo.

A tendência de controle social através da tecnologia não é recente, como abordou o filósofo Michel Foucault ao formular o construto de segundo grau panoptismo, primeiramente abordado por Jeremy Bentham. Assumindo a existência de dispositivos panópticos, com o avanço da tecnologia pode-se induzir no indivíduo um estado consciente e permanente de visibilidade para garantir o funcionamento do poder sobre ele, sem precisar impor a força física (ou seja, por grades, correntes de ferro, etc.) ou depender de quem o exerce, seja um corpo especializado ou não. Foucault estava adiantado ao seu tempo por meio de sua teoria em vista da falta de proteção do cidadão que pode ser vigiado ou manipulado por órgãos institucionais.

Podemos destacar que esse processo tecnológico é derivado da uniformização do processo econômico com o advento da Revolução Industrial, transformando uma sociedade de solidariedade mecânica (de ambiente rural, voltada para o trabalho no campo e

artesanal) em uma sociedade onde impera a solidariedade orgânica (urbana, altamente individualizada com elevada divisão do trabalho e focalizada na produção industrial). Émile Durkheim estudou essa transição da sociedade tradicional ou pré-industrial para a sociedade moderna industrial e notou que havia o risco de anomia social devido às crises sociais que desafiavam a regulação social.

Anomia social também pode acontecer no futuro próximo com o avanço da neurotecnologia, correndo o risco da desagregação da ordem social e política da sociedade. Rafael Yuste diz que chegou o momento do neurocapitalismo, em que empresas privadas utilizando seu poder econômico e político, podem gerar uma nova estruturação social da sociedade com base no armazenamento e controle até de sentimentos e ações dos indivíduos.

Todavia o historiador israelense Yuval Harari, escrevendo sobre os impactos do coronavírus no mundo a respeito de armazenamento de dados realizados por entidades do governo confere a devida atenção sobre essa dialética entre Estado totalitário e fortalecimento do cidadão. Harari argumenta, na linha do neurocientista Rafael Yuste, que o cidadão tem o direito fundamental de ter seus dados protegidos e o Estado não deveria intervir na vida do cidadão. No entanto, na crise epidemiológica que vivemos nesse ponto de inflexão da pandemia do COVID-19, que abrange a carreira de vida do indivíduo e que destoa dos ritos de passagem e ritos coletivos habituais da construção da identidade social, se faz necessário a coleta de dados e coerção dos cidadãos para medidas sanitárias para garantir o bem comum da sociedade. Esse processo de reconstrução da identidade social e da memória (teorizado por Michel Pollak) pode ser positivo, segundo Harari, porque pode gerar nos indivíduos mais responsabilidade e consciência de seu papel em favor da sociedade para superar essa pandemia, assim como outras catástrofes que possam acontecer em um futuro próximo.

Segundo o sociólogo Georg Simmel, a sociedade é definida pelas interações sociais, processo contínuo que contrói a sociedade a cada momento.

Diante de tudo que foi exposto, a resposta ao desafio para a sociedade sobre seus neurodireitos se faz necessária: as sociedades precisam tomar consciência dos neurodireitos e desenvolver legislações governamentais que protejam o cidadão de um poder sem precedentes do Estado ou de corporações mediante o uso da neurotecnologia e, ao mesmo tempo, usar essa

tecnologia para o bem comum, ora em fatos sociais remotos como a presente pandemia, ora em fatos sociais cotidianos de acordo com os preceitos da ética e dos direitos humanos.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Celso. **Textos básicos de Sociologia**: de Karl Marx a Zygmunt Bauman. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

CASTRO, Celso; O' DONNEL, Julia. **Introdução às Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

DILEMA das Redes. Direção de Jeff Orlowski. Estados Unidos: Netflix, 2020. (89 min.).

FOUCAULT, M. **A teoria do panóptica de Michel Foucault**: sobre o poder político e econômico que nos controla sem que possamos perceber. Disponível em: <[http://www.colegiodinamico.com.br/video-aula/JGabriel/200407\\_EM2\\_AULA04\\_CAP06.pdf](http://www.colegiodinamico.com.br/video-aula/JGabriel/200407_EM2_AULA04_CAP06.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2020.

HARARI, Yuval Noah. Yuval Noah Harari: o mundo após o coronavírus. **Bahia Notícias**. Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/artigo/1174-yuval-noah-harari-o-mundo-apos-o-coronavirus-financial-times.html>. Acesso em: 27 out. 2020.

LOPES, Marina Martini. **"O Dilema das Redes"**: documentário da Netflix é ponta do iceberg de problemas muito maiores. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/o-dilema-das-redes-documentario-da-netflix>>. Acesso em: 25 out. 2020.

MENESES, Erigutemberg. **Neurodireito - modismo ou novo ramo de pesquisa doutrinária na área jurídica?** Disponível em: <<https://guteri.jusbrasil.com.br/artigos/153079525/neurodireito-modismo-ou-novo-ramo-de-pesquisa-doutrinaria-na-area-juridica>>. Acesso em: 24 out. 2020.

ORWELL, George. **1984**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

SALAS, J. **Por que é preciso proibir que manipulem nosso cérebro antes que isso seja impossível**. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-br/noticias/ciencia/por-que-%C3%A9-preciso-proibir-que-manipulem-nosso-c%C3%A9rebro-antes-que-isso-seja-poss%C3%ADvel/ar-BBZYqFG?ocid=ob-tw-ptbr-579>. Acesso em: 14 fev. 2020.



# ENSAIO

**Autoras:** Camila Magalhães, Dayane Sanches e Larissa Xavier Lima.

**Orientadora:** Profa. Ma. Ana Yara Paulino

## NEURODIREITOS: NOVO DESAFIO PARA A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela ONU em 1948, é um marco que visa regulamentar direitos e deveres que priorizam a paz, o bem estar dos cidadãos e a democracia dos países. Conforme os anos e a ciência avançam, é necessário que haja uma atualização deste documento para que a sociedade não fique desamparada frente às novas tecnologias e mudanças no que é considerado o “normal” da realidade social que nos cerca.

Um exemplo disso é a neurociência e o *Projeto Brain*, que apesar de representar um marco no estudo do monitoramento das atividades cerebrais, mostra que é necessário estabelecer novos limites de atuação da ciência e dos direitos e olhar suas facetas de forma crítica e ética.

O *projeto Brain* é um estudo que está em seu quinto ano de desenvolvimento em 2020 e é realizado em parceria com mais de 500 laboratórios ao redor

do mundo. Esse projeto visa desenvolver métodos capazes de monitorar a atividade cerebral de pessoas afim de modificar sua atividade. Com a evolução dessa pesquisa, fala-se muito em neurodireitos, que são considerados os novos direitos humanos que visam proteger o cérebro do indivíduo de alterações e manipulações, uma vez que a mente fica conectada à internet e é incapaz de discernir estímulos do próprio do indivíduo de estímulos externos.

Segundo os sociólogos Peter Berger e Thomas Luckmann, a realidade é produto de uma construção social específica, baseada num corpo de conhecimentos contextualmente determinados que a reconhece enquanto tal, ou seja, essa construção é influenciada pelo corpo de conhecimentos do grupo que a define. Sendo assim, se nossa realidade é definida pelos estímulos e informações que recebemos, é necessário que o indivíduo tenha conhecimento das informações que está internalizando a fim de evitar processos de manipulação e alteração do modo como ele vê sua realidade social. Além disso, o *Projeto Brain* prevê uma interface cérebro-computador, em que a informação será captada diretamente pelo cérebro. Então, como não se pode distinguir se a informação veio de forma



externa ou interna, a tomaremos como própria, mesmo que ela represente tipificações negativas e alterem a forma como interagimos com o outro, fato que pode contribuir com a perpetuação de preconceitos e estereótipos.

Em termos evolutivos, pode-se apostar que o direito é a ferramenta mais avançada encontrada por nossa espécie para regular o comportamento em grupo (juntamente com religião e moral). Historicamente, não há superpopulação humana sem um sistema jurídico sólido, que garanta um mínimo de segurança e previsibilidade nas relações sociais. Porém, o aumento da população nas mais diversas sociedades urbanas e a sofisticação das relações sociais que ali se desenvolvem pressiona essa ferramenta de coesão a fornecer soluções para a complexidade que resulta desse adensamento populacional e das novas tecnologias que permeiam as relações sociais atuais.

Muito embora Filosofia e Teoria do Direito já tenham colocado em xeque as visões tradicionais da racionalidade e neutralidade de padrões iluministas há algum tempo, os recentes avanços da psicologia comportamental e das neurociências elevaram essa crítica a outro patamar. De fato, não são poucas as dúvidas de que os estudos da natureza da mente e do funcionamento do cérebro começam a chegar à filosofia moral e ao direito de uma maneira cada vez mais contundentes. De forma direta ou indireta, não param de lançar novas luzes sobre questões antigas acerca da racionalidade humana, da moralidade, do bem e do mal, do justo e do injusto, do livre-arbítrio, da "rule of law" e das relações entre os indivíduos.

Em consequência, e de uma maneira transcendente, as neurociências adquiriram uma pertinência normativa, sobretudo no sentido de que tornaram-se importantes para compreender, entre outras coisas, quem somos, o que nos motiva, a maneira como funcionamos enquanto criaturas neurobiológicas e sociais, assim como a inclinação extrema que têm os seres humanos para construir sistemas normativos (morais, sociais, religiosos, legais, etc.) De tal forma, já chegaram a analisar como geramos juízos morais e a tratar de comprovar quais são os correlatos cerebrais dessa atividade que é a formação dos juízos e comportamentos morais.

Tudo isso sugere a necessidade de conjecturar até que ponto estão os cientistas criando um mundo ambicioso que resultará na imposição de uma revolução lenta, silenciosa, destrutiva e subversiva dos "valores humanos" até agora ancorados na tradição, a respon-

sabilidade de refletir sobre a necessidade de um novo saber interdisciplinar para averiguar o que podemos saber e, a partir daí (desta base), decidir o que devemos e o que queremos fazer no âmbito da moral, do direito, da política, da religião e da arte, e a tarefa de perguntar se estão no cérebro os códigos que modelam a ética, a liberdade e a responsabilidade pessoal, os juízos e raciocínios morais, as emoções sociais, os vínculos sociais relacionais e até mesmo a "arte" de interpretar.

Por conseguinte, o maior causador de toda essa problemática que surgiu do que deveria ser um avanço (a neurociência), pode ser considerado o capitalismo, outrora aliado da religião protestante; no entanto, no capitalismo moderno, ele é quem influencia as coisas ao seu redor. O capitalismo surgiu há muitos anos, tendo por princípio a racionalidade, um cálculo planejado, racional do lucro pela organização racional do trabalho e contabilizado por métodos racionais, segundo Weber. O capitalismo trouxe à tona muitas mudanças na sociedade e agora em pleno século XXI estamos caminhando para mais uma mudança significativa que é introduzida pela neurociência e que pode ser influenciada pelo capitalismo.

A neurociência obviamente surgiu como um bem para a sociedade, visando avanço e novos conhecimentos principalmente para os profissionais da área da saúde. Mas surgindo tal ciência, uma porta é aberta para a manipulação de massas, como já ocorre em redes sociais devido aos algoritmos onde certos assuntos são favorecidos em decorrência do mercado, questões políticas e ideológicas. Vivemos em grandes metrópoles e agimos como tal "indivíduos da metrópole" que são impessoais, insensíveis para com o outro (ou atitude blasé) e com necessidade de autopreservação e até os moradores de regiões rurais são afetados por esse comportamento de intelecto sobre emoções e economia de dinheiro, que por sinal, não se trata de um caráter hedonista, não é para ser gozado, aproveitado: é para ser apenas acumulado.

Sendo assim, com o uso da neurociência, é dado um grande poder nas mãos de grandes corporações e governos. Estamos sob democracia e um governo busca atender todas vozes de seus cidadãos, no entanto, é como mil vozes que chegam ao mesmo tempo e cada uma delas exprime uma necessidade social. Com a democracia, cada vez mais "os indivíduos parecem menores e a sociedade maior", e os cidadãos não imaginam limites à atuação do poder constituído. O que impediria o uso da neurociência em favor do despotis-



mo nas nações democráticas? E em favor do mercado? Como por exemplo, através das redes sociais, já tem influenciado milhares de jovens a recorrerem a procedimentos estéticos para se parecerem com filtros de edição, se comparam com uma imagem inexistente. As mídias já se tornaram um potencial risco à saúde mental da sociedade, com um domínio maior ainda fornecido pela neurociência, certamente será usado de modo insensível em razão de seu negócio, e não o contrário.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Celso; O'DONNELL, Julia. **Introdução as Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, Assembleia Geral das Nações. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 24 out. 2020.

SALAS, Javier. **Por que é preciso proibir que manipulem nosso cérebro antes que isso seja impossível**. Disponível em: [https://drive.google.com/open?id=1GeI6gEv7BLLNxtm0Zi8xhGa\\_z2g-YTuE&authuser=2](https://drive.google.com/open?id=1GeI6gEv7BLLNxtm0Zi8xhGa_z2g-YTuE&authuser=2). Acesso em: 14 fev. 2020.

SPERB, Paula. "Os neurodireitos são os novos direitos humanos", diz cientista espanhol". **Folha de São Paulo**, Porto Alegre. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/ciencia/2020/08/os-neurodireitos-sao-os-novos-direitos-humanos.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2020/08/os-neurodireitos-sao-os-novos-direitos-humanos.shtml)>. Acesso em: 25 de out. 2020.



# ARTIGO

**Autor:** Rafael Quaresma Viva, Doutor em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Mestre em Direitos Difusos e Coletivos pela Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES). Professor universitário e de pós-graduação de Direito do Consumidor. Advogado. Membro do BRASILCON.

## O IMPACTO DA PANDEMIA NO DIREITO DO CONSUMIDOR À LUZ DA LEI FEDERAL Nº 14.046/20 (ANTIGA MEDIDA PROVISÓRIA Nº 948)

### Resumo:

O presente artigo analisa o impacto e os reflexos da pandemia nas relações jurídicas de consumo, mais precisamente em dois segmentos específicos do mercado consumidor – o de turismo e cultura. Correlacionando o direito empresarial ao direito do consumidor e, ambos, ao atual cenário pandêmico que atravessamos, o texto enfatiza a necessidade de proteção da vida e da saúde dos consumidores, sem esquecer da questão econômica dos fornecedores. A análise da novel legislação é feita considerando o microsistema protetivo criado em prol do consumidor e, conseqüentemente, ponderando as limitações daí advindas, para, então, apontar, ao final, se tivemos avanços ou retrocessos neste particular.

**Palavras-chave:** Direito do consumidor. Turismo e cultura. Pandemia. Lei Federal nº 14.046/20. Alternativas.

### 1 INTRODUÇÃO

Sabemos que o Direito do Consumidor tem como ponto de partida a Constituição Federal de 1988<sup>1</sup>. E é na Carta Magna que este microsistema criado para regular um tipo específico de relação jurídica tem sua interface com outros ramos do direito, em especial o direito econômico<sup>2</sup> e, como corolário, o direito empresarial.

A legislação infraconstitucional se encarrega de aproximá-los, pelos mais variados fundamentos. E é bom que assim seja, afinal, modernamente, não se pode conceber uma análise isolada de um ramo do direito apenas. Até porque sob o viés do direito econômico, o direito do consumidor se relaciona com o direito empresarial e vice-versa.

Sem dúvida, atualmente, vivemos um dos maiores desafios para o direito enquanto ciência – por força da pandemia – e isso não é diferente para as áreas abor-

<sup>1</sup> Art. 5º, inciso XXXII: o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor.

<sup>2</sup> Art. 170, V, CF.

dadas nesse artigo. Aliás, dentre as mais impactadas seguramente estão as do direito do consumidor e do direito empresarial<sup>3</sup>.

A pandemia da Covid-19 fez da incerteza um sentimento generalizado em indivíduos e organizações. Uma crise sanitária sem precedentes, aliada à globalização acentuada, permitiu sua exponencial evolução, que dificulta, em muito, a tentativa de se traçar uma previsão quanto aos seus efeitos.

Este desafio, agravado também pela incerteza da sua duração, começou a fazer com que se enxergasse na pandemia a ideia de que a vida jamais seria como antes. Dito de outro modo, a Covid-19 seria um divisor de águas, o antes e o depois da sua ocorrência. Palavras como 'quarentena', 'isolamento social', 'achatar a curva' passaram a fazer parte do nosso vocabulário; até termos em inglês, como *lockdown*, passaram a integrar o nosso cotidiano. Com isso, expressões como 'novo normal', 'reinventar-se', dentre outras, ganharam destaque, em razão de novos hábitos e expectativas.

Essa visão não é unânime. Vitor Cabral Fonseca avverte:

“Isso não significa, entretanto, que devemos encarar a realidade como um 'novo normal', como tem sido amplamente defendido. Primeiro, porque o termo é impreciso em sua origem: uma sociedade em ininterrupta transição, como a que vivenciamos atualmente, vive um 'novo normal' a cada segundo. Segundo, e mais importante: assumindo que há um marco a.c. e um d.c. (antes e depois do coronavírus), falar em 'novo normal' significa admitir que não evoluímos nada até agora e, mais sério ainda, que após a pandemia teremos um estado de inércia associado a uma sensação de normalidade”<sup>4</sup>.

Para nós, porém, o impacto, o alcance e os reflexos que a pandemia está gerando – e ainda gerará –, isto sim é comum a todos e aponta a necessidade de se criarem alternativas para mitigar os efeitos de tal situação excepcional.

Alteramos o modo de nos relacionarmos, de trabalharmos e, quanto aos consumidores, estes mudaram a forma de adquirirem produtos e serviços.

A pandemia representa uma situação atípica na re-

lação contratual e de consumo, motivo pelo qual por bom senso e por questão de saúde pública, houve o cancelamento de viagens, de congressos, de shows, de festas e dos mais variados eventos que possam implicar em aglomeração de pessoas.

A intenção em se assegurar os bens mais valiosos, no caso a vida<sup>5</sup> e a saúde<sup>6</sup>, exigiu que regras fossem criadas com vistas a tentar pacificar – e uniformizar – as respostas que eram necessárias para solucionar os impasses criados.

## 2. A EDIÇÃO DA MEDIDA PROVISÓRIA Nº 948, DE 08 DE ABRIL DE 2020

Dentre as novas regras, podemos citar as Medidas Provisórias (MP) nº 925/20 e 948/20, convertidas, respectivamente, nas Leis Federais nº 14.034, de 05 de agosto de 2020 e 14.046, de 24 de agosto de 2020, a primeira dispondo sobre as medidas emergenciais para a aviação civil brasileira em razão da pandemia da Covid-19 e a segunda que trata do cancelamento de serviços, de reservas e de eventos dos setores de turismo e cultura em razão do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia da Covid-19.

Parece-nos claro que ao baixar as medidas provisórias a ideia inicial era a de tentar harmonizar os interesses das partes, como se fosse possível evitar a assunção de prejuízo exclusivamente por uma delas, apenas.

Aqui, faremos exclusivamente a análise da Lei nº 14.046/20, resultado da MP nº 948, mais conhecida como MP dos eventos, ressuscitada pela recém editada Medida Provisória nº 1.036, de 17/03/2021.

De proêmio, é possível notar que a vinculação da Lei nº 14.046/20 ao estado de calamidade pública federal, que vigorou até 31/12/2020 por força do Decreto Legislativo nº 6, fez com que a referida legislação deixasse uma lacuna no ordenamento jurídico, mais precisamente entre 01/01/2021 até 17/03/2021.

Neste período, sequer as regras que falaremos a seguir estavam em vigor, deixando o segmento – e, conseqüentemente, consumidores e fornecedores – sem qualquer diretriz específica.

Todavia, ao se optar pela edição de uma MP o foco era disciplinar a remarcação e a disponibilização de

<sup>3</sup> A elaboração de leis nesse sentido, como a do Regime Jurídico Emergencial e Transitório (Lei nº 14.010/20), dentre outras, é um exemplo.

<sup>4</sup> <https://www.conjur.com.br/2020-jun-19/fonseca-normal-direito-pos-covid-19>, acessado em 24/07/2020.

<sup>5</sup> Art. 5º, caput, da Constituição Federal.

<sup>6</sup> Art. 196 da Constituição Federal.

crédito de reservas (de turismo) e eventos (culturais) cancelados durante a pandemia, sem extremar a solução que viesse a ser idealizada.

Até porque, com o aumento de demandas envolvendo esse segmento específico do mercado de consumo, era mesmo necessário que se criasse um regramento com vistas a disciplinar a solução a ser dada ao caso em questão.

Alguns podem indagar se já não tínhamos lei para resolver situações como essas. Ora, o Código Civil e o próprio Código de Defesa do Consumidor já existiam antes da pandemia e estão em pleno vigor enquanto passamos por ela. Por que, então, se criar mais leis?

Podemos responder a esta indagação primeiramente dizendo que as leis já existentes não pressupunham uma situação tão aguda e extrema como a desencadeada pelo coronavírus, cujos efeitos, como dito, têm características especiais: atingem múltiplas relações jurídicas; não foi criado ou causado por uma das partes; alcançam todos os sujeitos da relação; isto para citarmos as consequências mais comuns.

Dito de outro modo, as leis postas, por não imaginarem a possibilidade real e concreta de acontecer um cenário de pandemia como o que (ainda) atravessamos – com severas restrições às atividades em geral – não se preocuparam em disciplinar os efeitos de sua ocorrência, tampouco de responder às consequências da sua existência.

De fato, pensamos que não seria razoável aplicarmos as alternativas anteriormente previstas em lei para o momento atual. As respostas tradicionais para caso fortuito e força maior não eram adequadas, além de não serem suficientes para resolver o conflito gerado pela pandemia, em razão das particularidades e especificidades retro apontadas.

Portanto, a criação de regras aptas a produzirem efeitos nesse momento excepcional era bem-vinda e, por conta da relevância e urgência, a ferramenta mais adequada para isso seria a edição de medidas provisórias.

Contudo, na nossa visão, o problema não está em se baixar as MP's – necessárias que eram – mas no curso que tomou o seu processamento. Afora a falha temporal – que criou um hiato no ordenamento jurídico –, outros assuntos que não guardam relação direta com a pandemia (fundamento inicial da medida) foram inseridos de forma distorcida no seu texto, descaracterizando-o, como, por exemplo, a correlação a caso fortuito ou força maior para as hipóteses que disciplina, as quais não podem significar o tolhimento de reparação por danos morais.

Começemos pelo artigo 2º da MP, artigo de mesmo número da Lei nº 14.046/20, cuja redação diz que “o prestador de serviços ou a sociedade empresária não será obrigado a reembolsar os valores pagos pelo consumidor, desde que assegure a remarcação dos serviços, das reservas e dos eventos adiados; ou a disponibilização de crédito para uso ou abatimento na compra de outros serviços, reservas e eventos disponíveis nas respectivas empresas”<sup>7</sup>.

Não se nega, porquanto notório, que os setores de turismo e cultura sejam um dos mais atingidos. Da mesma maneira, sabemos que a perda de receita (quase que integral diante da total paralisação) não implica na mesma proporção em redução similar de despesa, ou seja, está havendo um déficit no caixa das empresas. Todavia, o que se vê, na verdade, é a proteção desarrazoada destes prestadores de serviços e em detrimento dos consumidores, que também estão sendo tão ou mais impactados pelas consequências da pandemia do que os fornecedores. Ou, dito de outro modo, o que se vê é a proteção destes fornecedores às custas de um sacrifício desproporcional dos consumidores<sup>8</sup>.

Não se pode esquecer, como dito, que a redação original da MP já tratava da questão de forma enviesada, na medida em que instituía uma espécie de moratória aos organizadores de eventos em relação aos seus consumidores. Tanto que estipulava um prazo para devolução dos valores pagos por um serviço não prestado, mas contado a partir da data do encerramento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 2020, expirado em 31/12/2020.

Esse ponto, atualmente, foi alterado para a longínqua data de 31/12/2022, que analisa a questão, ao que parece, apenas pela ótica de quem precisa restituir o valor (fornecedor), esquecendo de considerar os interesses que a falta da quantia está fazendo para quem dela dispôs (consumidor), pagando por um serviço que ficou impossibilitado de usufruir.

A análise do artigo em questão evidencia que o direito de escolha assegurado ao consumidor – e consagrado pela Lei nº 8.078/90 (art. 6º, inciso II) – foi preterido quando da elaboração do texto legal, ao menos no que se refere à devolução do valor pago, ignorando completamente os fundamentos que venham a lastrear o pedido de restituição – até mesmo se este decorrer de falecimento do próprio consumidor vítima da Covid-19.

<sup>7</sup> Redação dada pela Medida Provisória nº 1.036, de 17/03/2021.

<sup>8</sup> Não se desconhece que muitos consumidores perderam seus empregos ou tiveram sua renda reduzida.

O que se percebe é que o direito de escolha só foi garantido ao consumidor para uma das alternativas previstas em lei – remarcação do serviço ou disponibilização do crédito – sendo certo que na opção pela remarcação da reserva cancelada, deverão ser respeitados os valores e as condições originalmente contratados (Lei nº 14.046/2020, art. 2º, § 5º, I). Não há espaço, portanto e a nenhum título, para complementação de preço.

No entanto, acreditamos que esse raciocínio só se mostra factível se concebermos a proteção ao consumidor como status de garantia fundamental indisponível. Não bastasse isso, o legislador ordinário, para que nenhuma dúvida remanescesse, já no seu artigo 1º do CDC, deixou clara a natureza jurídica das normas promulgadas: de *ordem pública* e de *interesse social*.

Esses qualificativos significam que no microsistema protetivo instituído pela Lei nº 8.078/90 não se faculta às partes optar ou não pela aplicação dos seus dispositivos, que, portanto, não podem ser afastados pela simples convenção dos interessados, exceto havendo autorização legal expressa<sup>9</sup>, como nas hipóteses de convenção coletiva (CDC, art. 107), em que se admite a livre disposição de alguns interesses de caráter patrimonial. Isso implica dizer que se não se pode abrir mão da aplicação dos dispositivos, quanto mais dos direitos básicos conferidos aos consumidores.

Objetiva-se, com esse cunho inderrogável, preservar a seguridade das relações jurídicas, proporcionando um equilíbrio para que possa o consumidor se equiparar ao fornecedor, inviabilizando a obtenção de indevidas vantagens contratuais (ou, no caso da Lei nº 14.046/20, legais). A norma passa a restringir a autonomia privada, retirando dos indivíduos algumas faculdades, visto que agora indisponíveis certos interesses tutelados, por isso suscetíveis de proteção jurídica além da vontade dos interlocutores.

É bem verdade que a lei passa a restringir a autonomia privada e não a vontade do legislador que, ressalvadas as limitações constitucionais (cláusulas pétreas), pode criar leis ou alterar as existentes, genericamente e, não raras às vezes, disciplinando de forma diversa os interesses dos consumidores.

Nesta ordem de ideias, a criação de uma lei específica para uma situação excepcional, como dito, é bem vinda e, até certo ponto, recomendada, desde que não esqueça quem é o consumidor, juridicamente falando, nem suas características e qualidades. Ora, se enten-

dermos que o consumidor é, em regra, hipossuficiente e vulnerável (nos exatos termos do CDC), reconhecida essa vulnerabilidade do consumidor passa-se a exigir dos poderes estatais constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário) uma efetiva defesa, que só atingirá um sentido concreto se alcançar, na sua ótica protecionista subjetiva, a prevalência do Código de Defesa do Consumidor.

Ao lado da ordem pública, o interesse social acentua a intenção protecionista do Estado, deixando evidente a função do CDC de ponto regulador da ordem econômica nacional, indispensável para que sejam efetivamente buscados e realizados os valores sociais da livre-iniciativa.

Contextualizando essas diretrizes para o escopo da Lei nº 14.046/20, a prorrogação das regras nela previstas – estabelecendo prazos para a prestação do serviço até 2022 – pode criar uma situação desfavorável para quem a lei mais se preocupou em proteger: os fornecedores. É que a regra nela contida – impossibilidade de reajuste do valor – exigirá um esforço gigantesco do fornecedor para conseguir prestar o serviço em 2022 com o mesmo valor – e mesma qualidade? – que teria prestado em 2019 ou 2020.

Não podemos nos olvidar que a relação de consumo deve ser harmônica e justa, a fim de que o vínculo entre o fornecedor e o consumidor seja constituído de maneira tal que se estabeleça o equilíbrio econômico da equação financeira e das obrigações jurídicas pactuadas ou contratadas pelos interessados. Este equilíbrio, contudo, poderia ser reivindicado pelo fornecedor? Ou mais justo seria que para compensar o prazo que a lei concedeu a ele – até três anos – eventuais reajustes detectados fossem absorvidos pelo próprio prestador?

Assim, o objetivo da Política Nacional das Relações de Consumo é a harmonização dos interesses envolvidos e não o confronto ou o acirramento de ânimos. Interessa às partes (consumidores e fornecedores) o implemento das relações de consumo como um todo, atendidas as necessidades do destinatário final sem prejuízo de estar o mercado abastecido de bens e de serviços. Não se trata, portanto, de uma cruzada contra as empresas, mas, ao contrário, de uma forma de aperfeiçoamento do sistema empresarial, inclusive com a finalidade de dotá-lo de maior competitividade e eficiência.

Ou, em outras palavras, a tensão entre a liberdade econômica e a igualdade social há de ser resolvida pela exigência de qualidade, de produtividade, de melhor

<sup>9</sup> Arruda Alvim et alii. *Código do Consumidor comentado*. 2. ed. São Paulo: RT, 1995, p. 16.



preço (concorrência plena), de transparência e de responsabilidade no exercício dos negócios. Quadra ressaltar, *in casu*, que o ponto de partida é o reconhecimento da desigualdade nas relações de consumo. Atualmente, por força da pandemia, entendemos e sustentamos que essa desigualdade aumentou. De novo: se o fornecedor está experimentando prejuízos – e não se nega que esteja – os consumidores também estão e, muitos, numa proporção ainda maior.

De um lado, situa-se o fornecedor de bens e serviços, geralmente uma empresa estruturada não apenas para atender a uma finalidade precípua, como também apta a prover o resguardo de seus interesses comerciais por via de recursos diversos, desde o poder de barganha até departamentos jurídicos especializados. De outro, tem-se o consumidor, em regra uma pessoa física isolada, desconhecidora de seus próprios direitos ou impossibilitada de acioná-los, impotente diante da lesão aos seus interesses legítimos, confrontada com a necessidade de consumir bens ou serviços imprescindíveis à manutenção da sua própria existência e dignidade.

Os fornecedores poderiam querer cativar seus consumidores e não impor a eles as suas vontades, quase sempre antagônicas aos interesses dos consumidores. A persuasão, a demonstração de que o consumidor é protagonista, peça indispensável, central e fundamental para a existência da empresa e do próprio mercado de consumo mudaria a forma com que se vem conduzindo situações agudas, ainda que decorrentes da excepcionalidade gerada pela pandemia.

Aliás, e ao revés, justamente por conta dessa excepcionalidade que vivemos e estamos atravessando, é que medidas como essa certamente seriam muito bem-vindas por todos, indistintamente (consumidores e fornecedores conscientes e preocupados um com o outro), na medida em que um depende do outro.

Como se vê, não tem resposta pronta, nem fácil. Saber como agir e adotar a melhor escolha é tarefa das mais árduas e, infelizmente, cercada de incertezas, de parte a parte. Devemos seguir diligentes, acompanhando os próximos passos, sobretudo as decisões do Poder Judiciário a respeito do tema.



# PAPO DE ADMINISTRADOR

**Autor:** Prof. D.Sc. Isnard Marshall Junior, Professor pesquisador da Strong Business School, Coordenador Acadêmico – MBA's – FGV

## IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

1) O que significa para você uma gestão sendo bem executada?

Uma gestão para ser bem executada deve estar centrada em alguns vetores.

Primeiramente PESSOAS; é preciso ter em qualquer setor e organização, pessoas certas, capacitadas e motivadas. É uma das principais bases para a execução, por mais que a empresa seja tecnológica são as pessoas que fazem a diferença.

O gestor deve ter a habilidade de extrair de cada colaborador o melhor que ele pode para contribuir com o processo de maneira eficaz, sempre observando o seu perfil e suas habilidades. Existem diferentes estilos de gestão, mas o respeito, confiança e empatia devem prevalecer.

O segundo aspecto são os PROCESSOS que devem estar adequados e enxutos - desde processos de negócio bem definidos aos processos e atividades operacionais mais rotineiros - todos processos devem

produzir qualidade, bom atendimento e servir bem ao cliente interno e externo.

O gestor deve ter o controle das demandas com as devidas especificações, dos prazos de entrega e responsáveis pela execução, sempre com a preocupação em manter a sinergia. Cabe a ele municiar seus colaboradores com todas as ferramentas - equipamentos, treinamento, apoio moral e logístico - necessários ao desempenho da função de cada um.

O gestor deve se preocupar com a eficiência e a eficácia no atendimento às demandas, de maneira que os resultados sejam pautados pela qualidade, mantendo sempre um bom clima organizacional.

Existem mais fatores, mas sem uma adequada gestão de pessoas e processos, existe o risco de não ter uma adequada gestão.

2) Com o avanço da pandemia, acredita que os modelos de gestão da empresa mudaram?

Sim com certeza. Desde o começo da pandemia atividades foram afetadas e seus efeitos irão, de alguma forma, perdurar mesmo após a imunização da humanidade.

O *home office* afetou a estrutura de gestão de pessoas nas organizações. Por conta da forma de trabalho remoto o gestor teve que ser criativo de modo a ficar o mais próximo possível de seus colaboradores, mas não no sentido de controle das ações de cada um, e sim, se colocando como ponto de apoio diante das dificuldades geradas. A preocupação com os aspectos psicológicos dos colaboradores teve que ser priorizada. São inúmeros os casos de depressão, ansiedade, síndrome do pânico, o que literalmente afeta o desempenho dos colaboradores.

Atividades associadas à logística, tiveram forte ruptura - países pararam, pessoas trabalharam em casa, empregos foram descontinuados. Modelos de gestão de operações também tiveram que se reinventar rapidamente. Marketing precisou expandir para forma mais digital.

Ou seja, várias atividades de gestão com impacto direto no modelo tradicional foram alteradas.

3) Quais dicas de gestão você acredita sejam eficazes? Pode me explicar algumas?

Está se vivendo num mundo cada vez mais ágil. As metodologias associadas às práticas da gestão ágil, como trabalhos em equipe, parcerias desde o desenvolvimento de produtos e serviços entre clientes e fornecedores já são e serão cada vez mais eficazes. Formas de trazer a experiência do cliente para o centro do negócio são altamente eficazes para o impacto positivo no resultado da gestão empresarial.

A valorização dos *soft skills* deve estar mais presente na seleção e retenção de colaboradores e contribui para uma gestão eficaz. O trabalho em equipe e a gestão participativa contribui para que se dê oportunidade de todos se manifestarem, fazendo com que se sintam importantes no processo, além do benefício de obter soluções criativas e muitas vezes simples, colocadas por quem efetivamente conhece de perto os processos e os aspectos operacionais do dia a dia. Muitas vezes problemas mais complexos podem ser solucionados através de sugestões vindas por outros pontos de vista, de outras pessoas que não estão diretamente ligadas ao problema. Desta forma colaboradores são valorizados e são estabelecidas novas formas de relacionamento e confiança.

4) E no mundo pós-pandemia? Acredita que os modelos de gestão irão sofrer muitas alterações?

Muitos fatores da gestão empresarial já estão em mudança. A inteligência artificial na tomada de decisões atrelada ao uso de novas tecnologias contribuirá de forma impactante na gestão nos próximos anos.

Por sua vez, as relações de trabalho estabelecidas na fase de pandemia irão perdurar. Novos paradigmas foram assumidos e não há como retroceder. As relações sociais sofreram alterações e certamente as empresas irão se adaptar a esta nova realidade, no mundo pós-pandemia.

De qualquer forma, independente da intensidade, alguns fundamentos continuarão a ser vitais para o sucesso organizacional. Dentre eles destacam-se: a visão sistêmica internalizada nas organizações, a busca constante de novos patamares de competência, a existência de verdadeiras lideranças transformadoras, o compromisso em entender e superar os interesses de todos os *stakeholders*, a capacidade da empresa em ser flexível e ágil perante as circunstâncias, a preocupação com o crescimento e desenvolvimento de forma sustentável, as decisões baseadas numa visão por processos e, finalmente, como não poderia deixar de ser citado, a efetiva geração de valor, num sentido amplo, para todas as partes interessadas – clientes, fornecedores, acionistas, sociedade e funcionários.

5) Deseja acrescentar algo em seu depoimento?

Os desafios continuarão grandes, exigindo pessoas bem preparadas, líderes capazes, processos bem delineados de forma *lean*, times ágeis e bons indicadores para controle da gestão devem ser constantemente desenvolvidos, implementados, monitorados e reavaliados.

Devido a suas constantes mudanças, o mundo empresarial tem exigido e buscado profissionais competentes, hábeis em gerenciar diferentes áreas e com uma visão estratégica, holística e multidisciplinar para enfrentar os desafios.

Essa busca de profissionais de gabarito tem impulsionado cada vez mais os executivos a procurarem, em Programas de Educação Continuada, o conteúdo e conhecimento para assim atender às necessidades do mercado.

Desta forma, para suprir essa demanda, a FGV oferece o **MBA em Gestão Empresarial**, que aborda uma multiplicidade de conceitos e práticas, essenciais

para a formação de líderes executivos que buscam agir e intervir no mundo dos negócios, cada vez mais globalizado e competitivo.

O programa se destina a **Empresários, Diretores, Gerentes, Executivos, Profissionais, Líderes e Gestores** que têm ou aspirem a responsabilidade de gerir um negócio ou área e que desejam se instrumentalizar nas diversas áreas do conhecimento da administração para assumirem posições de destaque nas organizações.

O programa **MBA em Gestão Empresarial** supre esta demanda, na medida em que é o curso de maior aceitação e reconhecimento pelo mercado, estando presente em todas as unidades da FGV pelo país, sendo considerado o programa “**líder na formação de líderes**” da FGV.

# Por que fazer **ADMINISTRAÇÃO** na Strong Business School?

Porque a Strong Business School 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

 **Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  
.....  
 **FGV**





## DICA DO ESPECIALISTA

**Autora:** Profa. Ma. Lara Mattos, Docente da Strong Business School

### COMO SER UM LÍDER EM TEMPOS DE CRISE: STATUS DO CARGO VERSUS RESPONSABILIDADE DA AÇÃO

*“Sentar-se e esperar que as coisas aconteçam é uma receita para o aborrecimento. A experiência pede uma atitude proativa”*  
Fredy Kofman

A crise dos tempos de hoje é deveras diferente do que temos enfrentado como crises da história moderna. A magnitude e a abrangência tem pesos bem maiores do que estamos acostumados a viver. As áreas social, econômica e política, por exemplo, são mutuamente influenciadas fazendo com que desviemos o nosso olhar a todo instante e dificultando o entendimento sistêmico do processo.

Alguns aspectos traduzem, com muita propriedade, o que estamos vivendo. Vejamos os aspectos relacionados à expectativas. O que se espera de um futuro, ainda que próximo? Não há certezas (como há muito tempo já não havia),

mas desta vez soa diferente. O cenário geral de imprevisibilidade nos leva à um estado de incerteza que potencializa as nossas aflições e angústias de ordem pessoal e profissional.

O cenário é global. Ninguém está fora disso. E a velocidade de propagação é tamanha que a cada dia nosso leme mira para uma direção em busca de um melhor caminho para as nossas ações.

Porém, não temos controle. Nenhum controle. E como diz a filosofia estoíca: “Nós não temos o controle de como e quais os eventos que nos afetam, mas nós temos o total controle sobre como nós lidamos com cada evento” (ESTOICO, 2018).

Ainda que o controle sobre como lidar com o que é posto seja nosso, diante da sábia colocação acima, o descontrole emocional, por vezes, nos tira esta potência de ação impossibilitando a compreensão dos fatos para uma ação mais justa.

#### O LÍDER LIDERA PELO CARGO OU PELA AÇÃO?

Por conta do seu cargo e representatividade, além do princípio estoíco que considera que somos responsáveis pela forma como lidamos com o ambiente - ainda que não haja controle sobre ele - o líder de uma organização social tem um forte papel na condução deste momento junto à sua equipe.

Segundo a “dicotomia estoica do controle”, devemos distinguir cuidadosamente o que é nosso encargo e o que não é. Escolhas, ações e julgamentos são decisivos para podermos discernir sobre uma liderança pelo cargo ou sobre uma liderança pela ação, de fato.

O momento clama por líderes que ajam com efeito e atenção diante de tamanha complexidade, mitigando os riscos inerentes do processo em face da construção de uma consciência coletiva.

O primeiro passo é reconhecer que a situação existe. Há uma tendência de comportamento humano conhecida como viés da normalidade (*normality bias*) que retarda a nossa capacidade de reconhecer o perigo bem como agir contra ele. Informações, noticiários e indicadores estão por toda parte e estar atento a eles selecionando-os de acordo com o perfil do seu negócio é crucial. Grupos de profissionais criam espaços de discussão sobre o tema o que facilita a compreensão dos efeitos causados por uma crise de grandes proporções.

E, a partir desta constatação, deve-se buscar respostas rápidas para o desenho de novas rotas bem como a adoção de medidas eficazes e, acima de tudo, sustentáveis.

## AS CINCO PRÁTICAS QUE DEVEM ESTAR NA PAUTA DO DIA

Segundo D’Auria & Smet (2020), cinco práticas são recomendadas para a liderança em tempos de crise como reação ao *status quo* e como uma preparação para os desafios futuros.

A organização de uma rede de equipes multidisciplinares é primordial em face da complexidade da crise. Cada área disciplinar será capaz de trazer à rede o ‘local’ de fala potencializando a visão do todo como uma forma de entender o contexto para, a partir daí, criar a estratégia para a ação.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma matriz de medição de indicadores de desempenho e pode servir como referência para a apuração de dados. Criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da *Harvard Business School*, ela tem como foco quatro áreas da organização que são as de processos, pessoas, clientes, finanças.

Ainda que se pense em uma ferramenta para acompanhamento de indicadores e compartilhamento em uma rede de apoio à tomada de decisão é considerável olhar para a visão estratégica do negócio, ou seja, para onde miramos chegar.

Competências tecnológicas são necessárias para o compartilhamento de informações e descentralização, sendo estes últimos desencadeados, inclusive, de segurança psicológica tipo ‘*Estamos todos juntos*’.

Ainda que a rede seja potencial, deve haver uma arquitetura para tomada de decisões, ou seja, as pessoas precisam estar preparadas para isso. Líderes experientes, que já passaram por diversas crises mundiais, são requeridos nestes momentos. Porém, é preciso atentar a dois fatores comportamentais importantes.

A “calma deliberada” é um estado de autocontrole emocional onde mostrar-se calmo, em momentos de estresse, pode ser uma atitude controlável. Ao mesmo tempo, é necessário atentar ao “otimismo contido” que envolve uma dose de confiança calcada na realidade, sem extremismos ilusórios e descontrolados.

A tomada de decisões carecerá de informações completas no prazo que se é exigido. Neste momento que surge a experiência do líder, baseada na sua intuição e nas informações que, ainda que incompletas, são contínuas. Deve-se pausar para avaliar antes de agir. A assertividade estará junto à capacidade de duvidar, pois exige uma postura resoluta na tomada de decisão em busca de soluções diferentes, não somente baseadas na experiência, mesmo esta sendo importante.

No mundo todo estamos perdendo vidas e dignidade e situações de tragédia humana devem ter prioridade. A diferença positiva que um líder pode fazer neste momento está centrada na capacidade de empatia pela dor e pelos desafios alheios.

E por fim, a comunicação. Não menos importante, mas crucial para o processo. As informações relativas à protocolos de segurança, por exemplo, exigem certa recursividade e o tom comedido garante o poder de persuasão que cabe ao líder.

Como diz Kofman (2004), a experiência pede uma atitude pró-ativa.

## REFERÊNCIAS

D’AURIA, Gemma; SMET, Aaron de. **Liderança em (uma) crise**: reagindo ao surto do coronavírus e a desafios futuros. reagindo ao surto do coronavírus e a desafios futuros. 2020. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outrbreak-and-future-challenges>. Acesso em: 04 maio 2020.

ESTOICO. **Princípio Estoico #3: Concentre-se no que pode controlar, aceite o que não pode**. 2018. Disponível em: <https://www.estoico.com.br/452/principio-estoico-3-concentre-se-no-que-pode-controlar-aceite-o-que-nao-pode-epicteto/>. Acesso em: 10 maio 2020.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement**: o sucesso além do sucesso. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 320 p.

# 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)