

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Julho a Dezembro de 2022 | nº 33 | Ano 17  
ISSN 1981-3791

**Indicadores  
Antecedentes  
da Conjuntura como  
Instrumento de  
Planejamento Estratégico  
das Empresas e do Governo**

- TC
- CIM
- MONO
- CEN
- CAPA
- DESTAQUE
- RESENHA
- E MUITO MAIS...



**Strong**  
Business School



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios - 2022 - n° 33**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da Strong Business School**

Ano 17 - n° 33 - Julho a Dezembro

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Julho a Dezembro de 2022

## **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](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

## **Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

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

A Strong 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>RESENHA</b>	86
<b>TC - ADM - ABC</b>	06	<b>“The Hammer”</b>	
<b>Drink Box</b>		> Prof. Ms. André Luiz Lorenção	
> Vitor Hugo, Bruno César, Pedro Vitor, Pedro Peres, Gabriel Oliveira e Thiago Caires		<b>DIREITO EM PAUTA</b>	90
<b>TCC - PP</b>	16	<b>O Que é o Ponto Comercial, e Quando é Jus- to Pagar por Ele: Uma Análise Jurídica</b>	
<b>Branding e Comunicação</b>		> Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini	
> Bianca Freire, Gabriela de Moraes Pellarim, Gabriela dos Santos, Larissa Michelin Rêgo e Marina Arruda		<b>ARTIGO</b>	93
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	22	<b>Os Idosos de Santos e a “Economia do Envelhecimento”</b>	
<b>A Percepção dos Estudantes de Contabilidade da Strong Business School Sobre a Aplicabilidade da Blockchain na Segurança da Contabilidade</b>		> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello	
> Lucas dos Santos		<b>CIM</b>	100
<b>TAICON</b>	36	<b>A Queda das Exportações do ABC e as Mudanças Estruturais da Economia Brasileira</b>	
<b>Análise Contábil da Seguradora Porto S.A</b>		> Tiago Brito Martins	
> Jonas Souza Teixeira e Rodrigo Luz Martins		<b>DESTAQUE</b>	102
<b>MONO</b>	46	<b>Strong é Palco de Reality da TV Tribuna</b>	
<b>As Respostas do Brasil às Crises: Grande Depressão 1929, Bolha Imobiliária 2008 e Pandemia 2020</b>		> Kátia Marchena	
> Daniela Araujo da Costa		<b>DESTAQUE</b>	105
<b>CAPA</b>	62	<b>I Prêmio Destaque Alumni Strong</b>	
<b>Indicadores Antecedentes da Conjuntura Como Instrumento de Planejamento Estratégico das Empresas e do Governo</b>		> Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima	
> Prof. Dr. Claudio Roberto Contador		<b>CEN</b>	107
<b>IC</b>	71	<b>Consultoria Realizada na Empresa Leve Sonho Personalizados</b>	
<b>A Customização Industrial Aplicada na Produção de Caminhões</b>		> Amanda Mendes Lima dos Santos, Andressa Masquete, Bruna Maziero, Gabriella da Silva Leite, Karina Clarice de Araujo e Vanessa Vieira da Silva	
> Nicolas Furlan		<b>DICA DO ESPECIALISTA</b>	122
<b>IC</b>	76	<b>A importância do Planejamento Tributário</b>	
<b>Mulheres Negras no Mercado de Trabalho: Uma Análise da Desigualdade de Gênero e Raça no Período Entre 2016 E 2019 na Região Metropolitana de São Paulo</b>		> Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique	
> Sonia M Silva, Luana Pantoso Araujo e Patrícia Andrade de Oliveira e Silva		<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	124



**A MELHOR CONEXÃO  
ENTRE VOCÊ  
E QUEM O MERCADO  
PROCURA.**

## **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  
📞 (11) 98204-2243  
[strong.com.br](http://strong.com.br)

 **Strong**  
Business School  
**CONVENIADA**

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

# EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação, que apresento o trigésimo terceiro número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL, cujo tema de **Capa**, conta com o texto do professor Dr. Claudio Contador, intitulado, INDICADORES ANTECEDENTES DA CONJUNTURA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS E DO GOVERNO, tendo como objetivo principal apresentar a importância do uso de indicadores antecedentes, descrever principais aspectos e ressaltar os benefícios do seu emprego no planejamento estratégico das empresas e do governo, buscando a discussão da questão dos ciclos de negócios, principalmente os conjunturais, e os desafios estratégicos para a gestão das empresas e organizações.

A produção de conhecimento neste semestre, como sempre, se deu de maneira grandiosa e proporcionou muitas produções, a começar com os trabalhos de finalização de curso, de todos os cursos que tiveram turmas formadas no referido período. O **TCC de Publicidade e Propaganda**, denominado BRANDING E COMUNICAÇÃO, pela Agência Helga, criada, de maneira fictícia para tal fim; o **TCC de Administração do campus Santo André**, um plano de negócios intitulado DRINK BOX e o **TCC de Contabilidade**, com foco na PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE CONTABILIDADE DA STRONG BUSINESS SCHOOL SOBRE A APLICABILIDADE DA BLOCKCHAIN NA SEGURANÇA DA CONTABILIDADE. Como já se sabe, o outro formato de trabalhos de finalização de cursos é a **Monografia do curso de Economia**, que estuda de maneira profunda AS RESPOSTAS DO BRASIL ÀS CRISES: GRANDE DEPRESSÃO 1929, BOLHA IMOBILIÁRIA 2008 E PANDEMIA 2020. O terceiro formato de nossos trabalhos, que não é de finalização de curso, mas abarca a finalização de um período, não menos importante, é o **TAICON de Ciências Contábeis**, que de maneira prática, realiza a ANÁLISE CONTÁBIL DA SEGURADORA PORTO S.A.

Esta edição publica duas **Iniciações Científicas**, a saber: A CUSTOMIZAÇÃO INDUSTRIAL APLICADA NA PRODUÇÃO DE CAMINHÕES e MULHERES NEGRAS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE DA DESIGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA NO PERÍODO ENTRE 2016 E 2019 NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO, sinalizando relevantes pesquisas entre professores e alunos.

As colunas do CIM e CEN apresentam a prática dos estudos de gestão realizados pelos alunos e professores, proporcionando o “saber fazer”, e se intitulam, pois: **CIM - SANTOS** - A QUEDA DAS EXPORTAÇÕES DO ABC E AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS DA ECONOMIA BRASILEIRA e **CEN – SANTO ANDRÉ** - CONSULTORIA REALIZADA NA EMPRESA LEVE SONHO PERSONALIZADOS, realizada pela fictícia Míssil Consultoria. Além destas atividades práticas, neste momento a Estudos e Negócios conta com duas matérias de **Destaque**, a primeira que apresenta a trajetória dos alunos de Santos no reality mais importante do Brasil, sobre a gestão portuária, intitulado: Strong é palco de Reality da TV Tribuna, a qual vale a pena conferir e a, que apresenta o I PRÊMIO DESTAQUE ALUMNI STRONG, com a premiação de alunos formados de destaque, no Brasil e no mundo. Confira, pois está imperdível.

A coluna **Dica do Especialista**, conta com um texto breve e esclarecedor sobre A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, assim como a costumeira coluna **Direito em Pauta**, assinada mais um número pelo professor Mestre e docente da SBS, escritor e palestrante, Fernando Schwarz Gaggini, conta com um texto claro e muito oportuno, que reflete sobre O QUE É O PONTO COMERCIAL, E QUANDO É JUSTO PAGAR POR ELE: UMA ANÁLISE JURÍDICA

A coluna, **Resenha**, assinada pelo professor da casa, o Mestre André Lourenção, realiza uma crítica do filme “The Hammer”, tratando de questões de Educação Inclusiva, Surdez, Acolhimento e Socialização.

Finalmente, o leitor encontra o costumeiro **artigo** do professor Dr. Pedro Mello, intitulado OS IDOSOS DE SANTOS E A “ECONOMIA DO ENVELHECIMENTO”, que trata desta temática tão significativa e tão importante de ser discutida nas sociedades atuais, constituindo as mais diversas possibilidades e estilos de leitura, o que faz com que a Revista Estudos e Negócios seja cada dia mais heterogênea e, por isso, grandiosa.

Se você, leitor, aluno, *alumni* ou professor também possui suas reflexões escritas e deseja compartilhar e participar desta comunidade, aproveite, pois, a Revista Estudos e Negócios tem tiragem semestral e está aberta para reflexões mais diversas, dentro da área de negócios, tecnologia e educação.

Desta forma, é preciso reiterar que as páginas desta Estudos e Negócios sempre serão um convite à reflexão e de maneira alguma refletem a opinião da instituição ou da editora, visto que se constituem como um espaço livre de apresentação de ideias.

Boa leitura a todos. Até a próxima!

**Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima**

Editora



# TC ADMINISTRAÇÃO ABC

**Autores:** Vitor Hugo, Bruno César, Pedro Vitor, Pedro Peres, Gabriel Oliveira e Thiago Caires.

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

## DRINK BOX

### Resumo:

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento do plano de negócio da Drink Box, empresa focada na produção e entrega de drinks que serão produzidos com frutas, colocados em embalagens plásticas prontas para o consumo e entregues em um recipiente de isopor com gelos, deixando a experiência do cliente mais agradável. Os dados apresentados foram recolhidos por meio de pesquisas primárias e secundárias.

### 1. MODELO DE NEGÓCIO

Na Figura 1 será apresentado o modelo de negócio da Drink Box. A ideia surgiu a partir da identificação da oportunidade da venda e delivery de drinks alcoólicos.

# Drink Box



Figura 1: Business Model Canvas  
Fonte: Autores, 2022.

## 1.1 Proposta de Valor

A proposta de valor da Drink Box é produzir e entregar ao cliente uma caixa térmica contendo gelo e bags com drinks. Visando proporcionar a experiência de um barman particular, com drinks especiais elaborados e preparados por profissionais, porém de uma maneira simples, prática e com bom custo-benefício.

## 1.2 Segmentos de Mercado

O público-alvo da Drink Box são os consumidores entre 22 e 40 anos, que estejam organizando festas ou confraternizações, bem como os que queiram consumir drinks com uma experiência profissional e um custo-benefício atrativo.

## 1.3 Canais de distribuição

Os Canais de vendas serão divididos entre plataformas online de delivery, como iFood e Rappi, e vendas diretas via WhatsApp, Instagram, Facebook e telefone comercial. Referente à parte Logística, as

entregas serão realizadas por entregadores parceiros da Drink Box, pagos por entregas realizadas. Também haverá a opção de retirada dos produtos diretamente na empresa.

## 1.4 Relação com os clientes

A relação com o cliente será dividida em duas frentes: a primeira focada no atendimento ao cliente e a segunda focada no estudo e análise dos comportamentos e feedbacks. A primeira será responsável por todo o atendimento e resolução de casos de SAC, já a segunda será responsável por monitorar tendências para desenvolver campanhas promocionais. A Drink Box também contará com sistemas de fidelização do cliente utilizando um cartão fidelidade.

## 1.5 Fontes de Receita

A receita virá da venda do box de drinks alcoólicos e não alcoólicos, compostos pela embalagem térmica, bebidas nas bags e gelo, de acordo com pedidos dos clientes.

## 1.6 Recursos Principais

Os recursos necessários para a venda dos drinks são: insumos necessários para confecção dos drinks do cardápio; cozinha com utensílios necessários para a confecção e armazenagem das bebidas; plataformas de delivery; redes sociais; embalagens para armazenamento e entrega dos drinks; receitas especiais para composição do cardápio; e, a imagem e marketing da empresa, que será cuidada por um responsável focado em uma divulgação assertiva e que seja capaz de atingir o maior número de pessoas possíveis.

## 1.7 Atividades Principais

A atividade principal da Drink Box é o gerenciamento e preparo de todo o processo produtivo das bebidas gourmet alcoólicas e não alcoólicas, bem como sua entrega e garantia de uma experiência completa aos clientes. Outras atividades relevantes da empresa são o marketing focado em uma divulgação assertiva no mercado consumidor para levar a marca e o produto ao cotidiano das pessoas e ter captado a maior base possível de dados para melhoria contínua dos processos e produtos.

## 1.8 Parcerias Principais

A principal parceria da empresa é com os aplicativos de delivery, pois eles já fornecem todo o contato com o cliente final e uma forma de marketing orgânico. Outra parceria chave é com os entregadores que fazem a entrega dos pedidos dos clientes.

## 1.9 Estrutura de Custos

Os principais custos serão com o aluguel da cozinha, equipamentos necessários para padronização da confecção dos drinks, folha de pagamento dos funcionários, energia elétrica, embalagens, insumos de boa qualidade para a confecção dos drinks, o custo de parceria com as empresas de delivery e o custo de marketing/propaganda.

## 1.10 Análise e Diagnóstico da Viabilidade da Ideia do Negócio

O mercado de delivery já é uma realidade, e vários aplicativos surgiram e emplacaram no mercado nos últimos anos. Durante a pandemia de COVID-19 se

fez necessária a adaptação das empresas à essa nova modalidade. De acordo com a pesquisa realizada pela líder mundial em bebidas alcoólicas, Diageo, e divulgado pelo O Globo<sup>1</sup>, o consumo de destilados, vivenciou um crescimento de 62% entre julho de 2020 e junho de 2021. Foi identificada a oportunidade de produzir e entregar drinks e bebidas elaboradas, visto que são produtos pouco explorados em entregas em domicílio. Desta forma, a proposta da empresa Drink Box pretende oferecer a experiência que antes só era possível em bares com serviços do barman, para o conforto do delivery de uma forma simples, personalizada e acessível.

## 2. ESTUDO DO MERCADO ALVO – DADOS SECUNDÁRIOS

A análise do mercado baseia-se nos dados disponíveis sobre o consumo de bebidas alcoólicas nos últimos anos e também nas tendências do mercado de delivery.

### 2.1. Mercado Atual

Atualmente 55% dos brasileiros acima de 18 anos consomem álcool<sup>2</sup>, e aproximadamente 60% das bebidas consumidas são destilados<sup>3</sup>.

Olhando especificamente para o mercado de vendas on-line ou delivery, de março a outubro de 2020 (pandemia de COVID-19) houve um crescimento de 960%<sup>4</sup>. No levantamento divulgado pela Globo<sup>5</sup> e apresentado na Figura 2, é possível observar o crescimento do mercado de delivery como um todo, com destaque para as bebidas.

<sup>1</sup> FRÖES, Luciana. Consumo de destilados no Brasil cresce mais de 60% em um ano. O GLOBO, 2021. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/luciana-froes/post/consumo-de-destilados-no-brasil-cresce-mais-de-60-em-um-ano.html>. Acesso em: 20 de fev. de 2022.

<sup>2</sup> Mais da metade dos maiores de 18 anos consomem bebidas alcoólicas. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-12/mais-da-metade-dos-maiores-de-18-anos-consomem-bebidas-alcoolicas>. Acesso em: 10 de mar. de 2022.

<sup>3</sup> Mercado de destilados: Bebidas mais consumidas no Brasil. Mult, 2019. Disponível em: <https://consultoriainmult.com.br/blog/mercado-de-destilados/>. Acesso em: 10 de mar. de 2022.

<sup>4</sup> Bebidas destiladas brasileiras fazem parte de um mercado marcado pelo preconceito. Rede Food Service, 2021. Disponível em: <https://redefoodservice.com.br/2021/05/bebidas-destiladas-brasileiras-fazem-parte-de-um-mercado-marcado-pelo-preconceito/>. Acesso em: 11 de mar. de 2022.

<sup>5</sup> Delivery, a tendência que virou realidade. Gente, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/pesquisa-infografico-delivery-a-tendencia-que-viceu-realidade/>. Acesso em: 11 de mar. de 2022.



Figura 2: Aumento de vendas de delivery durante a pandemia do COVID-19  
 Fonte: Delivery, a tendência que virou realidade. **Gente**, 2021.

## 2.2 Histórico do Mercado

Entre os anos de 2015 e 2019 no Brasil houve uma estagnação no consumo de bebidas alcoólicas. Segundo a pesquisa<sup>6</sup> realizada pelo Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE, dentro deste mesmo estudo observa-se maior participação de bebidas mais refinadas como vinhos e drinks prontos para o consumo.

## 2.3 Tendências de Mercado

De acordo com pesquisa da Adstream<sup>7</sup> houve aumento na procura de bebidas prontas para o consumo, devido principalmente à dificuldade de acesso a bares e restaurantes na pandemia. Outra tendência é a escolha por bebidas destiladas e itens mais sofisticados, de acordo com o portal ProWine<sup>8</sup>, sendo essas tendências positivas para a Drink Box.

6 INDÚSTRIA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS. Banco do Nordeste. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020\\_CDS\\_117.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020_CDS_117.pdf). Acesso em: 11 de mar. de 2022.

7 Tendências de crescimento e vendas de marcas de bebidas alcoólicas. Adstream, 2021. Disponível em: <https://www.adstream.com/pt-br/tendencias-de-crescimento-e-vendas-de-marcas-de-bebidas-alcoolicas/>. Acesso em: 13 de mar. de 2022.

8 As novas tendências dos destilados. ProWine, 2021. Disponível em: <https://prowinesaopaulo.com/2021/07/15/as-novas-tendencias-dos-destilados/>. Acesso em: 13 de mar. de 2022.

## 3. ESTUDO DOS CLIENTES – DADOS SECUNDÁRIOS

### 3.1 Identificação das Características Demográficas dos Clientes

O público-alvo da empresa são preferencialmente pessoas das classes A, B e C, que tenham entre 25 e 44 anos e que residem na região do ABC Paulista (região próxima à empresa).

### 4. ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para avaliar o ambiente competitivo do setor em que a empresa está inserida, a Drink Box realizou uma análise das 5 forças de Porter.

#### 4.1 Estudo dos Concorrentes

Foram identificados dois concorrentes diretos: a empresa ZéDelivery que fornece bebidas industrializadas, e empresa Easydrinks que vende insumos prontos para elaboração de drinks sofisticados em casa. A Drink Box pretende combinar esses dois negócios suprimindo a deficiência individual de cada um deles.

#### 4.2. Estudo de Novos Entrantes

As barreiras de entrada para novos entrantes são muito pequenas, pois os drinks têm suas receitas de fácil acesso e existem diversos cursos de bartenders para ensinar as pessoas a fazerem estes drinks. Além de que os equipamentos básicos para a confecção de drinks podem ser adquiridos por valores baixíssimos, o que torna a ameaça de novos concorrentes alta.

#### 4.3 Estudo de Substitutos

Os produtos substitutos são os próprios insumos dos drinks, bebidas alcoólicas destiladas, fermentadas, ou drinks prontos engarrafados e vendidos pelos varejistas. A ameaça de produtos substitutos é alta.

#### 4.4 Estudo da Barganha dos Consumidores

O poder de barganha dos clientes é baixo, pelo fato de ser um produto exclusivo, que os concorren-

tes não entregam da mesma forma, e também os preços dos produtos já serem tabelados, tanto na venda direta quanto na venda por aplicativos.

#### 4.5 Estudo dos Fornecedores

Os insumos utilizados no preparo dos drinks possuem muitos substitutos semelhantes em qualidade e preço, diminuindo o poder de negociação dos produtores destes insumos. Existem mais de 3.000 distribuidores de bebidas na região metropolitana de São Paulo o que torna o preço muito competitivo. O poder de negociação dos fornecedores é baixo.

### 5. ANÁLISE SWOT

Para melhor visualização dos fatores positivos e negativos que afetam a Drink Box foi realizada a análise SWOT que está apresentada na Figura 3.



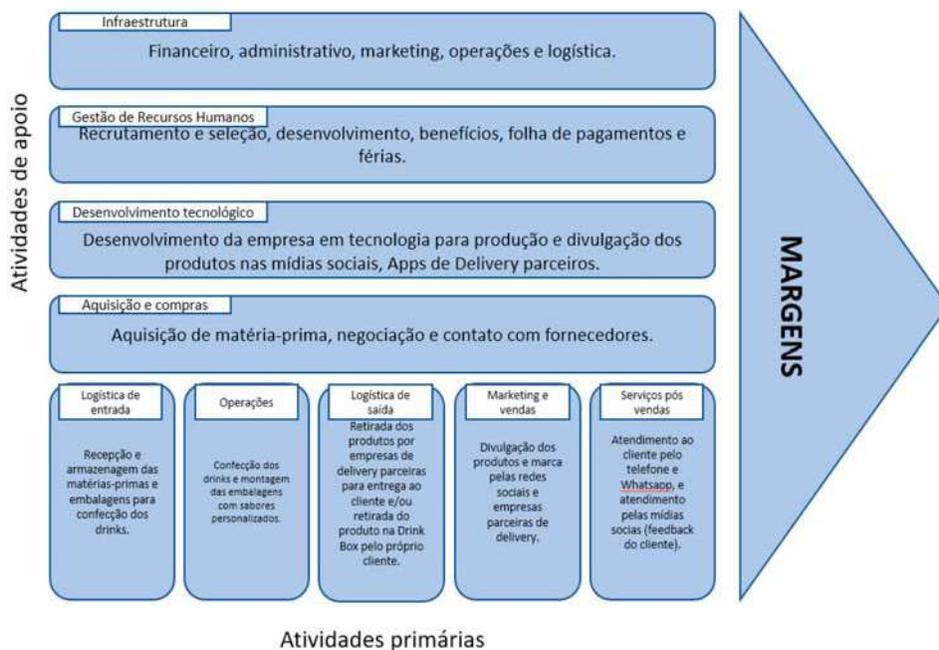
Figura 3: Análise SWOT  
Fonte: Autores, 2022.

### 6. DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

#### 6.1 Vantagem Competitiva

Para demonstrar a vantagem competitiva da Drink Box, foi utilizada a ferramenta da Cadeia de valor. A

vantagem competitiva surge quando a empresa consegue se diferenciar das demais, por conta de competências ou valores superior para seus clientes. Na Figura 4 se encontra a cadeia de valor da Drink Box.:



**Figura 4:** Cadeia de valor da empresa Drink Box  
**Fonte:** Autores, 2022.

## 6.2 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Estratégica

Após ser realizado o estudo sobre o mercado alvo da Drink Box, foi identificado que as gerações atuais tendem a consumir quantidades menores de bebidas alcoólicas, porém buscando melhor qualidade. Com isso ao se utilizar plataformas de delivery se percebe que existe uma vasta oferta dos produtos de baixo valor agregado, porém, pouca oferta de drinks elaborados como caipirinhas observasse um gap de oportunidade de mercado e aí que nasce a Drink Box.

## 7. VIABILIDADE OPERACIONAL

### 7.1. Máquinas e Equipamentos Necessários para Produção

São necessários equipamentos de cozinha para armazenamento, acondicionamento e preparo dos drinks e frutas. Serão adquiridos equipamentos profissionais para garantir qualidade e desempenho, tais como liquidificador, purificador de água, máquina de gelo e bancada de aço inox.

### 7.2 Projeção da Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva será de 20 drinks por hora, totalizando uma média de 160 drinks por dia. Durante cerca de 60% do horário de atendimento haverá um assistente auxiliando no preparo dos drinks, aumentando a capacidade em até 50%. Resultando assim numa capacidade produtiva de 240 drinks por noite.

### 7.3 Plano Logístico e Distribuição

A entrega será feita por motoboys freelancer que receberão entre R\$5,00 e R\$15,00 por entrega, dependendo da distância.

### 7.4 Estimativas de Gastos Operacionais

A Tabela I apresenta a estimativa de gastos e investimentos da Drink Box.

Equipamentos	Valor	Custos Fixos	Valor
Freezer	R\$ 2.800,00	Bartender	R\$ 1.500,00
Geladeira	R\$ 3.000,00	Operador de Produção	R\$ 2.400,00
Estantes	R\$ 800,00	Analista Comercial	R\$ 3.800,00
Kit Bartender	R\$ 500,00	Aluguel	R\$ 1.000,00
Liquidificador	R\$ 300,00	Eletricidade	R\$ 250,00
Funil	R\$ 20,00	Água	R\$ 150,00
Filtro de água	R\$ 200,00	Internet	R\$ 150,00
Máquina de Gelo	R\$ 2.700,00	Manutenção dos Equipamentos	R\$ 100,00
Pia	R\$ 800,00	Marketing	R\$ 3.000,00
Bancada	R\$ 200,00	Depreciação	R\$ 400,00
Peneira	R\$ 15,00	<b>Total (R\$)</b>	<b>R\$ 12.750,00</b>
Espremedor	R\$ 35,00		
Tábua de Vidro	R\$ 100,00	<b>Custos Variáveis</b>	<b>Valor</b>
Talheres	R\$ 200,00	Embalagem	R\$ 6.800,00
<b>Total (R\$)</b>	<b>R\$ 11.670,00</b>	Matéria Prima	R\$ 20.320,00
		<b>Total</b>	<b>R\$ 27.120,00</b>

**Tabela 1:** Estimativa de gastos  
**Fonte:** Autores, 2022.

### 7.5 Custo da Mercadoria Vendida

O custo médio unitário de cada drink é R\$ 5,08 considerando o preço médio dos insumos para confecção dos drinks e o valor de R\$ 2,35 em embalagens (Drink Bag R\$ 0,55, isopor R\$ 1,50 e adesivos mais gelo R\$ 0,30).

## 8. PLANO DE MARKETING

### 8.1 Produtos e Serviços

A Drink Box oferecerá drinks alcoólicos e sem a adição de álcool produzidos por um bartender, colocados em embalagens de plástico que pode ser utilizada como o próprio copo para o consumo (drink bag). As drinks bags são colocadas em um recipiente de isopor com gelos, deixando a experiência do cliente mais agradável.

A compra poderá ser realizada por plataformas de delivery parceiras, pelo telefone e WhatsApp, o Facebook e Instagram da empresa servirão exclusivamente como canais de relacionamento. O cliente poderá realizar a compra e agendar uma data de entrega.

### 8.2 Preço

Os preços praticados pela Drink Box serão baseados nos custos do produto e na porcentagem de retorno para a empresa, e aproveitará das informações colhidas nas pesquisas de campo para ajustar as margens em relação ao desejo do consumidor sendo o preço médio de drink unitário em torno de R\$ 19,00 variando entre os diferentes itens do cardápio.

### 8.3 Praça/Distribuição

A Drink Box estará localizada em imóvel alugado na cidade de Santo André, sendo capaz de atender além do ABC algumas regiões da cidade de São Paulo.

### 8.4 Promoção

Para divulgação e venda a Drink Box irá utilizar as plataformas parceiras de delivery como Ifood e Uber Eats, além do WhatsApp, Instagram, Facebook e telefone comercial.

Preferencialmente a Drink Box atuará com marketing dentro das próprias plataformas de delivery que são fundamentais, conforme foi indicado na pesquisa

de campo realizada, além de marketing nas redes sociais através de postagens e anúncios que serão mantidos e controlados pelo CEO da empresa.

### 8.5 Gestão da Marca

O logotipo da Drink Box (figura 6) remete a uma caixa, justamente para ilustrar que os Drinks são entregues em uma caixa. O limão encaixado na ponta da caixa remete a uma fruta que está presente em diversos Drinks, como a famosa caipirinha e a área vermelha da caixa remete a um estilo de copo muito usado para servir drinks, principalmente o Cosmopolitan.



**Figura 6:** Logo Drink Box  
**Fonte:** Autores, 2021.

### 8.6 Posicionamento da Marca

Dentre as principais estratégias de Porter (2004) a Drink Box optou pela estratégia de diferenciação que visa oferecer produtos inovadores, procurando sempre atribuir aos drinks características únicas e marcantes, proporcionando para seus clientes uma experiência singular. Por este motivo a diferenciação do produto é pensado desde a produção por um bartender, até a própria embalagem das bebidas e a entrega feita no recipiente de isopor com gelo.

### 8.7. Previsão e Mensuração da Demanda

Para mensurar a demanda a Drink Box usou dados do IBGE correlacionando com dados do mercado de bebidas e tamanho da população, chegando ao número de 218.700 consumidores potenciais para a empresa. De acordo com a pesquisa realizada, 3% dos consumidores decide sua compra com anúncios em redes

sociais, tendo que 19% efetivamente concretizam a compra, chegando ao número de 1246 consumidores. A Drink Box trabalhou com a premissa de apenas 50% de conversão real chegando á, 623 pedidos ao mês, sendo 20 pedidos em média por dia, e projetou crescimento conforme Tabela 2.

Previsão de Demanda	
1° ano	Crescimento de 4% ao mês
2° ano	Crescimento de 4% ao mês
3° ano	Crescimento de 4% ao mês
4° ano	Crescimento de 2% ao mês
5° ano	Crescimento de 2% ao mês

**Tabela 2:** Previsão de Crescimento  
**Fonte:** Autores, 2022.

### 8.8. Estimativa de Gastos com Marketing

A estimativa de gastos para o desenvolvimento e execução do plano de Marketing da Drink Box é de R\$ 4.000,00 iniciais, divididos em processos de criação de base de mídia social, confecção de amostras grátis e veiculação de anúncios em mídias sociais, estimando um alcance de 142 mil pessoas.

Além do orçamento inicial será investido mensalmente R\$ 1.000,00 mensais a partir do segundo mês para manter as divulgações, promoções e amostras grátis.

## 9. RECURSOS HUMANOS

A figura 7 apresenta como será a estruturação dos cargos na Drink Box.



**Figura 7:** Organograma da Drink Box  
**Fonte:** Autores, 2021.

Os cargos foram distribuídos de forma a suprir a necessidade de cada área dentro da Drink Box. Já os cálculos de pessoal foram feitos levando em consideração a demanda operacional e estão apresentados na Tabela 3.

HEADCOUNT – COLABORADORES DRINK BOX					
Cargos	Quantidade de funcionários				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CEO	1	1	1	1	1
Analista de MKT e Comercial	1	1	1	1	1
Operador de Produção	1	1	2	2	2
Bartender	1	2	3	4	4

**Tabela 3:** Headcount Colaboradores da Drink Box

Fonte: Autores, 2021.

O gasto com os colabores é composto pelos salários + verba indenizatória + pro labore do CEO atuante. Os salários serão reajustados com base no índice IPCA, conforme Tabela 4:

Folha de Pagamento	Ano
R\$ 147.900,00	1
R\$ 161.025,00	2
R\$ 192.525,00	3
R\$ 225.900,00	4
R\$ 248.400,00	5

**Tabela 4:** Estimativa de gastos com salários e benefícios ao longo dos anos

Fonte: Autores, 2021.

## 10. FINANCEIRO

Para viabilizar a criação da Drink Box é necessário um investimento pré-operacional de R\$ 37.569,00. Já o valor do capital de giro total é de R\$ 34.265,71. A soma do investimento pré-operacional e do capital de giro é considerado o investimento total necessário para o início das atividades. Para calcular o faturamento mensal dos primeiros 5 anos da Drink Box foi considerada a média de vendas de drinks, sendo 20 drinks ao dia num valor médio de R\$ 19,00, atingindo uma média de faturamento diário de R\$ 380,00. A capacidade de gerar receita da empresa apresenta um crescimento sustentável ao longo dos anos. Os valores estão explícitos na tabela 5:

Faturamento									
Ano 1	Mês 1	R\$ 38.000,00	Ano 3	Mês 25	R\$ 97.405,54	Ano 5	Mês 49	R\$ 220.208,62	
	Mês 2	R\$ 39.520,00		Mês 26	R\$ 101.301,76		Mês 50	R\$ 226.814,88	
	Mês 3	R\$ 41.100,80		Mês 27	R\$ 105.353,83		Mês 51	R\$ 233.619,33	
	Mês 4	R\$ 42.744,83		Mês 28	R\$ 109.567,98		Mês 52	R\$ 240.627,91	
	Mês 5	R\$ 44.454,62		Mês 29	R\$ 113.950,70		Mês 53	R\$ 247.846,75	
	Mês 6	R\$ 46.232,80		Mês 30	R\$ 118.508,73		Mês 54	R\$ 255.282,15	
	Mês 7	R\$ 48.082,11		Mês 31	R\$ 123.249,08		Mês 55	R\$ 262.940,61	
	Mês 8	R\$ 50.005,39		Mês 32	R\$ 128.179,04		Mês 56	R\$ 270.828,83	
	Mês 9	R\$ 52.005,61		Mês 33	R\$ 133.306,20		Mês 57	R\$ 278.953,69	
	Mês 10	R\$ 54.085,83		Mês 34	R\$ 138.638,45		Mês 58	R\$ 287.322,30	
	Mês 11	R\$ 56.249,26		Mês 35	R\$ 144.183,99		Mês 59	R\$ 295.941,97	
	Mês 12	R\$ 58.499,23		Mês 36	R\$ 149.951,35		Mês 60	R\$ 304.820,23	
Ano 2	Mês 13	R\$ 60.839,20	Ano 4	Mês 37	R\$ 154.449,89				
	Mês 14	R\$ 63.272,77		Mês 38	R\$ 159.083,39				
	Mês 15	R\$ 65.803,68		Mês 39	R\$ 163.855,89				
	Mês 16	R\$ 68.435,83		Mês 40	R\$ 168.771,57				
	Mês 17	R\$ 71.173,26		Mês 41	R\$ 173.834,72				
	Mês 18	R\$ 74.020,19		Mês 42	R\$ 179.049,76				
	Mês 19	R\$ 76.981,00		Mês 43	R\$ 184.421,25				
	Mês 20	R\$ 80.060,24		Mês 44	R\$ 189.953,89				
	Mês 21	R\$ 83.262,65		Mês 45	R\$ 195.652,51				
	Mês 22	R\$ 86.593,16		Mês 46	R\$ 201.522,09				
	Mês 23	R\$ 90.056,89		Mês 47	R\$ 207.567,75				
	Mês 24	R\$ 93.659,17		Mês 48	R\$ 213.794,78				

**Tabela 5:** Faturamento mensal da Drink Box

Fonte: Autores, 2022.

A partir do faturamento mensal apresentado na tabela 5 e dos custos e despesas necessárias para a realização das atividades, a empresa chega nos seguintes

resultados apresentados por meio da demonstração de resultado na tabela 6:

DRE Anual					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento	R\$ 570.980,48	R\$ 914.158,04	R\$ 1.463.596,65	R\$ 2.191.957,49	R\$ 3.125.207,27
Custo dos Serviços Prestados	R\$ 245.217,66	R\$ 296.523,96	R\$ 393.956,60	R\$ 514.734,90	R\$ 649.224,87
Resultado Bruto	R\$ 325.762,82	R\$ 617.634,08	R\$ 1.069.640,05	R\$ 1.677.222,59	R\$ 2.475.982,40
Marketing	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00	-R\$ 12.000,00
Taxa Plataformas Delivery	-R\$ 68.517,66	-R\$ 109.698,96	-R\$ 175.631,60	-R\$ 263.034,90	-R\$ 375.024,87
Despesas Totais	-R\$ 80.517,66	-R\$ 121.698,96	-R\$ 187.631,60	-R\$ 275.034,90	-R\$ 387.024,87
Resultado Antes dos Tributos	R\$ 245.245,16	R\$ 495.935,11	R\$ 882.008,45	R\$ 1.402.187,69	R\$ 2.088.957,53
Tributos	-R\$ 41.214,99	-R\$ 93.860,61	-R\$ 156.604,84	-R\$ 283.930,08	-R\$ 446.904,64
Resultado	R\$ 204.030,18	R\$ 402.074,50	R\$ 725.403,61	R\$ 1.118.257,61	R\$ 1.642.052,89

**Tabela 6:** Demonstração de Resultado para os próximos 5 anos da Drink Box  
**Fonte:** Autores, 2022.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os fatores apresentados ao longo deste trabalho, principalmente se for levado em consideração o crescimento acelerado de Delivery e o consumo de determinadas bebidas alcoólicas em decorrência da pandemia de COVID 19, é razoável a conclusão de que a criação de um novo negócio que busque unir esses mercados é uma oportunidade.

Verificando as análises financeiras a Drink Box apresenta uma saúde financeira sustentável para seus primeiros 5 anos de funcionamento, de maneira que passa a ter um saldo de caixa positivo a partir do décimo primeiro mês, assim não necessitando de quantidades exorbitantes de recursos para capital de giro, utilizado para sustentar o prejuízo inicial. O Payback descontado é atingido ao completar o trigésimo mês de operação, sendo um retorno do investimento mais alongado do que o esperado normalmente pelo mercado, mas não preocupante. Outro indicador que se demonstrou promissor foi o Valor Presente Líquido (VPL), este que traz o lucro, neste caso dos primeiros 5 anos, para a data atual e este resultou em R\$ 421.351,13. Logo é possível concluir que o projeto é viável, levando em consideração as premissas apresentadas ao longo deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

As novas tendências dos destilados. **ProWine**, 2021. Disponível em: <https://prowinesaopaulo.com/2021/07/15/as-novas-tendencias-dos-destilados/>. Acesso em: 13 de mar. de 2022.

Bebidas destiladas brasileiras fazem parte de um mercado marcado pelo preconceito. **Rede Food Service**, 2021. Disponível em: <https://redefoodservice.com.br/2021/05/bebidas-destiladas-brasileiras-fazem-parte-de-um-mercado-marcado-pelo-preconceito/>. Acesso em: 11 de mar. de 2022.

Delivery, a tendência que virou realidade. **Gente**, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/pesquisa-infografico-delivery-a-tendencia-que-virou-realidade/>. Acesso em: 11 de mar. de 2022.

INDÚSTRIA DE BEBIDAS ALCOÓLICAS. **Banco do Nordeste**. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020\\_CDS\\_117.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020_CDS_117.pdf). Acesso em: 11 de mar. de 2022.

FRÓES, Luciana. Consumo de destilados no Brasil cresce mais de 60% em um ano. O GLOBO, 2021. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/luciana-froes/post/consumo-de-destilados-nobrasil-cresce-mais-de-60-em-um-ano.html>. Acesso em: 20 de fev. de 2022.

Mais da metade dos maiores de 18 anos consomem bebidas alcoólicas. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-12/mais-da-metade-dos-maiores-de-18-anos-consomem-bebidas-alcoolicas>. Acesso em: 10 de mar. de 2022.

Mercado de destilados: Bebidas mais consumidas no Brasil. **Mult**, 2019. Disponível em: <https://consultoriامت.com.br/blog/mercado-de-destilados/>. Acesso em: 10 de mar. de 2022.

Tendências de crescimento e vendas de marcas de bebidas alcoólicas. **Adstream**, 2021. Disponível em: <https://www.adstream.com/pt-br/tendencias-de-crescimento-e-vendas-de-marcas-de-bebidas-alcoolicas/>. Acesso em: 13 de mar. de 2022.



## TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**Autores:** Bianca Freire, Gabriela de Moraes Pellarim, Gabriela dos Santos, Larissa Michielin Rêgo e Marina Arruda.

**Orientadores:** Prof. Dr. Edson de Paiva Dias, Prof. Me. André Lorenção, Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves, Profa. Ma. Elaine Chovich e Prof. Me. Daniel Bento Paletta, docentes do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.

### AGÊNCIA HELGA – BRANDING E COMUNICAÇÃO

#### Resumo:

O intuito desse artigo é relatar o processo de produção acadêmica de uma campanha de propaganda para o lançamento do produto Água na Caixa®, que foi desenvolvido para atender as demandas de um novo consumidor, que busca soluções mais sustentáveis em seu consumo diário, optando por um estilo de vida com consumo consciente. Trata-se de uma síntese do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da turma de Publicidade e Propaganda, produzido pela agência Helga. A campanha foi criada com o objetivo de divulgar a marca para o público.

**Palavras-chave:** Helga; Água na Caixa®; divulgar; TCC.

#### APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA:

A agência Helga é constituída por cinco mulheres. Mulheres fortes, resilientes, que trabalham juntas desde o ano de 2019. O nome foi escolhido através de

muitas pesquisas, buscamos por representatividade e foi dessa forma que conhecemos Helga Miethke, a primeira mulher a entrar no Hall da Fama do Clube de Criação de São Paulo. Fizemos essa homenagem por nos identificarmos com uma mulher forte, que superou barreiras conquistando o mercado de trabalho, algo que é muito mais de difícil para as mulheres. Todas nós enfrentamos diariamente o machismo dentro do mercado de trabalho, e estamos aqui mostrando para o que viemos. O logo nasceu de modo a representar a força feminina. As cores escolhidas representam nosso íntimo, nosso corpo, o que nos sustenta. Trabalhamos com *Branding* pois buscamos por inovação e nos preocupamos da relação do cliente com o consumidor, e não com o concorrente, de modo a fortalecer os laços e fazer com que a marca seja lembrada. A agência é composta por: Marina Arruda, responsável pelo atendimento ao cliente e análise de dados; Larissa Michielin Rêgo e Gabriela dos Santos que abrihantam a área de planejamento e estratégia, traçando objetivos e metas a serem realizados; Bianca Freire, que se destaca com suas ideias geniais e bom gosto indiscutível, na área de Direção de Arte; e Gabriela Pellarim, a responsável por mídia, buscando pela melhor forma de divulgação.



**Figura 1:** Carômetro Institucional Estático Drink Box  
**Fonte:** As Autoras.

## APRESENTAÇÃO DO CLIENTE:

Criada no início de 2021 em Pinhalzinho, no Circuito da Águas de São Paulo pelos empreendedores Fabiana Tchalian e Rodrigo Gedankien, a startup Água na Caixa ® surgiu para atender as demandas de um novo consumidor, que busca soluções mais responsáveis para seu dia a dia envasando água em caixinhas cartonadas e assépticas.

Essa ideia surgiu de uma viagem que os sócios, que também são primos, fizeram aos EUA (Estados Unidos da América). Eles estavam em um restaurante e pediram uma água, e surpreendentemente receberam uma água com embalagem envazada. Após muitos estudos consolidaram a ideia e passaram a ser a primeira marca a vender água em embalagem tetra pack no Brasil. A embalagem é 100 % reciclável, 82% renovável e reutilizável. A marca tem um propósito, se preocupa com o consumo consciente e convida o consumidor a reutilizar a embalagem.

## Diagnóstico:

Consumir Água na Caixa é uma forma simples de contribuir com a diminuição do consumo de garrafas pet no meio ambiente. O plástico leva 300 (trezentos) anos para se decompor, em contrapartida o material utilizado pela marca demora 100 (cem) anos. A embalagem traz um diferencial necessário, pode ser reutilizada e é 100% reciclável. Por ser uma marca nova no mercado, a empresa precisa investir em sua divulgação, pois constatamos que o produto não é conhecido pelo seu target, logo percebemos a necessidade de fazer uma campanha de lançamento, despertando a curiosidade do consumidor, além da divulgação em redes sociais vemos a necessidade de investir no PDV (ponto de venda).

## A peça conceito:

Inspiradas por *Bauhaus* (escola de arte vanguardista, Alemã), movimento que revolucionou o design moderno ao buscar formas e linhas mais simples,

definidas pela função do objeto, criamos nossa peça conceito. No *lettering* trazemos palavras que definem a visão da marca, no plano de fundo vem uma imagem relacionada a natureza, no plano principal apresentamos a embalagem que pode ser apresentada de modo horizontal ou vertical, todos os elementos compõe a ideia do que é a vida. Em volta da imagem compomos com textos que impactam o consumidor.



Figura 2: Peça Conceito  
Fonte: As Autoras.

#### SOLUÇÃO ALINHADA COM BRANDING:

Após estudos realizados, sugerimos ao cliente a necessidade de modificar o slogan de “Simples assim” para “Incrivelmente simples”, assinatura que colocamos de modo a lembrar um ponto final em nossas peças.

A necessidade de trazer o cliente mais próximo da marca, nos fez criar um calendário de publicações que postaremos nas redes sociais da Água na Caixa

de acordo com datas comemorativas que o público alvo interage, criamos peças para: dia das mães; dia dos namorados; dia dos pais; semana mundial da água; Formula Um; e Copa do Mundo. Entendemos que interagir em nossas mídias digitais trará o consumidor mais próximo do produto e irá despertar a curiosidade de conhecer.



Figura 3: Peça Realizada para Interação na Copa do Mundo  
Fonte: As Autoras.



Figura 4: Peça Realizada para o Dia das mães  
Fonte: As Autoras.

#### INOVAÇÃO PARA O PDV (PONTO DE VENDA)

Após análise criteriosa os pontos de venda selecionados para a ação foram classificados de acordo com

o potencial de venda e capacidade de aceitação dos materiais desenvolvidos com esta finalidade. Iremos divulgar o produto em uma ponta de gôndola que terá um chip que representa o barulho de água, ou seja, quando o consumidor passar pelo local, ele irá ouvir um som de água de modo a despertar a curiosidade do target que frequenta mercado. Mantendo a ideia de apelar pela preocupação com o meio ambiente.



Figura 5: Ponta de Gôndola  
Fonte: As Autoras.



Figura 6: Faixa de Gôndola  
Fonte: As Autoras.

## AÇÕES PROMOCIONAIS

De modo a estimular o cliente a comprar o produto, criamos uma ação de Compra e Concorra. Para participar é simples, o cliente compra o produto que terá um código dentro de sua tampinha. Esse código permite que o cliente concorra ao prêmio. Quanto mais produto o consumidor comprar, mais chances de ganhar.

Vamos levar nosso target para conhecer o Projeto Tamar na cidade de Ubatuba, Litoral Norte de São Paulo. O passeio conta com diversas experiências, o(a) vencedor(a), irá para a cidade de helicóptero, ficará hospedado de frete pro mar, e irá desfrutar de um passeio com o(a) acompanhante escolhido. São 10 vencedores com direito a um(a) acompanhante. Essa ação foi a de maior investimento. Será divulgada em nossas mídias digitais, ooh, através de spot em rádio e vídeo publicitário que será veiculado em TV paga.



Figura 7: Wobbler do Projeto Tamar  
Fonte: As Autoras.



Figura 8: Aeroporto Projeto Tamar  
Fonte: As Autoras.

Através de pesquisa realizada pela agência, constatamos que o período em que as pessoas mais consomem água é no verão, optamos por divulgar intensamente nesse período em que a sede aumenta. A ação Ano Novo, Atitude Nova, será realizada na praia de Ubatuba. Teremos promotores vendendo água e a na

compra de três caixinhas mais dez reais, o cliente irá levar uma bolsa térmica exclusiva com o logo da Água na Caixa, que poderá ser utilizada durante o verão inteiro divulgando a marca e a despertar a curiosidade do consumidor.



Figura 9: Bolsa Térmica  
Fonte: As Autoras.



Figura 10: Divulgação da ação Novo Ano Atitude Nova  
Fonte: As Autoras.

## CONCLUSÃO:

O Trabalho de Conclusão de Curso é uma experiência única, simula como um agência trabalha, incentivando os alunos a conhecer as diversas áreas que uma campanha publicitária necessita para ser realizada. Durante o percurso contamos com o apoio de orientadores que se dedicaram a despertar o melhor de seus alunos, sempre nos incentivando a buscar pela excelência. A experiência de trabalhar com dados reais, analisar as informações de nosso cliente, traçando objetivos a serem realizados, fez com que nós alunos sentíssemos a responsabilidade de exercer essa profissão. A publicidade sempre foi vista como algo relevante, foi censurada por anos em nosso país, hoje sentimos a necessidade de trabalhar com a pluralidade, e compreendemos que comunicação é uma área que precisa de profissionais com ideais.

## REFERÊNCIA:

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.**



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

 **EQUAAA**  
Education Quality Accreditation Agency

 **Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  
.....  
 **FGV**



**Autor:** *Lucas dos Santos.*

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

## A PERCEÇÃO DOS ESTUDANTES DE CONTABILIDADE DA STRONG BUSINESS SCHOOL SOBRE A APLICABILIDADE DA BLOCKCHAIN NA SEGURANÇA DA CONTABILIDADE

### Resumo:

Blockchain, a tecnologia usada na rede do Bitcoin, que não é restrita apenas para uso em ativos e moedas digitais, mas que, por conta da sua segurança e confiabilidade no armazenamento das informações, vem sendo uma grande aposta para inúmeras aplicações na economia real e nos ecossistemas da empresas. E Sabendo que, os relatórios contábeis que municiam os stakeholders na tomada de decisão tem como ponto principal a segurança e a confiabilidade das informações. Este artigo buscou entender a percepção dos estudantes de contabilidade da Strong Business School (Strong) sobre a aplicação dessa tecnologia na segurança da contabilidade. Com isso, foi apre-

sentado, uma visão geral sobre o assunto Blockchain, uma possível aplicação desta tecnologia na segurança da contabilidade e por fim, foi realizado uma pesquisa de campo com os estudantes da Strong, para observar a percepção deles sobre essa tecnologia na contabilidade. Após a análise dos dados, foi visto que os respondentes acreditam que essa tecnologia tem aplicabilidade na segurança da contabilidade, que essa aplicabilidade pode trazer benefícios para a segurança e confiabilidade dos dados contábeis e que essa tecnologia agrega valor para a carreira do profissional contábil, por outro lado, foi identificado que o conhecimento acerca dessa tecnologia não é tão amplo entre os respondentes e que as empresas em que atuam, não estão discutindo uma possível aplicação desta tecnologia em seus ecossistemas contábeis.

**Palavras-chave:** contabilidade; blockchain; blockchain na contabilidade.

### 1. INTRODUÇÃO

Graças a inovação tecnológica, que para Sáenz e Capote (2002) é o “processo pelo qual novos produ-

tos, equipamentos, processos de produção e distribuição de bens e serviços, e métodos gerenciais se introduzem em nível macro na economia” a humanidade vem criando e desenvolvendo novas tecnológicas para auxiliar nossas vidas em praticamente todas as áreas, seja em um simples ato de pedir comida ou até mesmo em coisas mais complexas, como inteligência artificial e redes de 5G, assim como afirma Oliveira (2003), “o surgimento constante de novas tecnologias torna-se conveniente repensar o produto ou o processo de produção e verificar se as necessidades dos clientes podem ser atendidas de uma forma mais plena ou econômica”.

E recentemente um termo vem ganhando força no campo das finanças, tecnologia e segurança de dados, a blockchain, a tecnologia usada na rede do Bitcoin e que não é restrita apenas para ativos e moedas digitais, mas que por sua segurança, vem sendo uma grande aposta para inúmeras aplicações na economia real e nos ecossistemas da empresas.

Mas o que é blockchain e porque muitos estão apostando que esse termo vai ser uma grande febre dentro das empresas nas próximas décadas? Os autores Lucena e Henrique (2016) tem a resposta, quando afirma que com o advento da era digital, é cada vez maior a necessidade de se armazenar de forma confiável dados gerados por pessoas e empresas.

Por isso, a ideia de uma rede distribuída e robusta a ataques e tentativas de fraude e adulteração é bem interessante para o armazenamento permanente e inalterável de dados de qualquer natureza. E a blockchain é uma forma de armazenamento de dados, que ostenta todas as características de segurança necessárias para cumprir esse papel.

Isso porquê, existem regras sobre como os dados podem ser adicionados em cada bloco e, uma vez armazenados, é praticamente impossível modificar ou excluir qualquer informação. As informações são adicionadas ao longo do tempo nesse banco de dados em blocos, e cada bloco é construído em cima do anterior de maneira que sempre seja possível conferir o bloco anterior até chegarmos ao primeiro. Isso quer dizer que cada bloco novo possui uma digital do bloco anterior. É isso que garante a tão falada segurança da blockchain, além claro da criptografia utilizada em cada bloco.

Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a

tomada de decisão”. E a sua importância se dá, pois, é geradora de muitas informações, como afirma Ludicibus (2006) “A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objetivo de contabilização”. Sendo assim, como a contabilidade municia os gestores e administradores com informações relevantes para o negócio, ela não poderia ficar de fora dos benefícios que as revoluções tecnológicas e que a blockchain pode trazer.

Neste artigo busca-se apresentar uma visão geral da blockchain e suas respectivas características na segurança e no armazenamento de dados, descrever os possíveis benefícios da aplicabilidade da blockchain na segurança das informações contábeis e por fim, realizar uma pesquisa e uma análise do conhecimento dos estudantes de contabilidade da Strong Business School em relação a essas tecnologia e suas possíveis aplicabilidades.

## 1.1 Objetivo de Pesquisa

- Apresentar uma visão geral sobre o assunto blockchain;
- Apresentar uma possível aplicação desta tecnologia na segurança da contabilidade;
- Analisar a percepção dos estudantes de contabilidade da Strong Business School sobre a aplicabilidade da blockchain na segurança da contabilidade das empresas.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Não apenas no Brasil, mas no mundo todo, vemos diversos escândalos na área contábil das empresas, quem não se lembra dos casos Brasileiros como Petrobrás, Grupo EBX, CVC, Odebrecht ou IRB e casos internacionais como Toshiba e Enron. Se a contabilidade que municia os administradores com informações vitais para o negócio, essas informações precisam ser a mais fidedignas possível, para que o negócio de frutos para todos os stakeholders. E com a possível aplicação da blockchain no processo de armazenamento de dados para compor os relatórios contábeis que se fazem útil para os administradores, as informações contábeis podem ser mais transparentes, seguras, rápidas, fora que os processos e os resultados podem

ser atualmente auditáveis pois são contratos abertos e de acesso democrático.

Então como essa tecnologia blockchain funciona? Como ela pode ser útil para a contabilidade? E por fim, qual a percepção dos estudantes e profissionais contábeis sobre a aplicabilidade dessa tecnologia na segurança da contabilidade?

### 1.3 Justificativa

As informações e dados contábeis que municiam os administradores e gestores na tomada de decisão em seus negócios, são compiladas em relatórios contábeis, que nada mais são que um conjunto de informações contábeis de uma empresa, e a Fazenda (2018) diz que “para ser útil como informação contábil, a informação deve corresponder à representação fidedigna dos fenômenos econômicos e outros que se pretenda representar. A representação fidedigna é alcançada quando a representação do fenômeno é completa, neutra e livre de erro material”, e ainda sobre o tema Schmidt (2002) afirma que: “a informação deve ser tratada como um recurso valioso, de modo a assegurar a sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Um fluxo constante de informação é necessário para permitir que gestores tomem decisões corretas, na fase de planejamento, quanto na de controle das operações de uma empresa. As empresas que usam as informações contábeis eficazmente podem ter vantagem em determinadas oportunidades e, assim, ganhar espaço em relação a seus concorrentes.”

Tendo em vista a importância que os relatórios contábeis tem para os administradores e stakeholders da empresa, eles precisam ser elaborados com um alto nível de segurança e confiabilidade, que como afirma Cardoso (2018) a “blockchain e os contratos inteligentes podem oferecer benefícios para diversos tipos de organizações e serviços, uma vez que são formas seguras de autenticação e registro de contratos, porque eliminam intermediários e seus registros são invioláveis, inalteráveis e descentralizados” a fim de completar essa afirmação, o site SAJ ADJ (2019) elenca que “essa proteção da imutabilidade do contrato ocorre por meio da cadeia de blocos, própria da blockchain. Portanto, se qualquer modificação for feita em seu teor, ele será desabilitado. Logo, nenhuma das partes conseguiria agir no sentido de cometer fraudes ou ilícitos.”

Sendo assim, para que os relatórios contábeis tenham a devida segurança necessária na sua elabora-

ção, a blockchain pode auxiliar muito a contabilidade e seus usuários, no armazenamento seguro das informações que os compõem.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Blockchain

A Blockchain, em tradução livre do inglês, nada mais é que uma “cadeia de blocos”, mas para entendermos melhor o que essa palavra significa, pode-se citar Revoredo (2019 p. 35) que diz que:

A palavra Blockchain é como o mercado nomeou esse conjunto de tecnologias que podem ser programadas para registrar, verificar e rastrear qualquer coisa com valor, desde transações financeiras até registros médicos e títulos de propriedade.

Continuando com Revoredo (2019) as “Blockchains armazenam informações em “containers”, chamados blocos, que são ligados de forma cronológica para formar uma linha contínua, uma cadeia de blocos” e essa cadeia de blocos contém todos os dados que o usuário deseja armazenar dentro da rede, que por sua vez é imutável e 100% transparente.

Os blocos são importantes para garantir que ninguém consiga efetuar fraudes, tornando cada transação rastreável desde o momento de sua criação, isso porque, como os blocos são ligados. A principal característica dessa estrutura é que somente a inclusão de novos blocos é aceita, nunca a remoção ou a modificações deles.

Esse modelo torna a coleção de blocos sempre crescente, garantindo um registro histórico de todas as transações adicionados ao bloco, de forma permanente Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (2017) e o autor Oliveira (2018) ainda especifica que, as transações realizadas na rede são registradas em um grande livro contábil público, em que são registradas todas as transações, de forma rápida e segura.

A grande inovação do blockchain foi armazenar os dados de forma sequencial, porém sem a necessidade de uma entidade coordenando o processo, o *Institute of International Finance* (2015) define esse processo como um novo tipo de sistema de consenso distribuído, que permite transações rapidamente validadas e mantidas com segurança por meio de criptografia,

poder computacional e usuários de rede, isso porque, os próprios usuários da rede conseguem verificar de forma simples e praticamente sem custo se as regras estão sendo cumpridas.

Ao contrário das redes privadas, o blockchain permite que os dados sejam compartilhados por todos, sem necessidade de permissão e segundo o Centre for *International Governance Innovation* (2018) esse processo cria confiança nos dados, com isso, mediante o que foi referenciado através de Lawrence (2019), a utilização do blockchain impacta positivamente pelo fato de que além de trazer segurança, ele também traz transparência, pois assim como foi dito, cada registro pode ser verificado facilmente, fazendo com que a organização consiga validar a integridade dos seus processos de armazenamento com mais precisão e como é um sistema descentralizado, os custos acabam sendo reduzidos, fazendo com que a empresa mantenha seus registros em um ambiente mais eficaz e seguro, em que o acesso às informações são feitas de maneira rápida e prática.

E outro fator que influencia para que a rede seja inviolável é que os incentivos da rede, foram desenhados para que atacantes tenham um alto dispêndio de energia, pois eles precisam controlar mais de 50% da rede para conseguir efetuar um ataque efetivo, enquanto o trabalho para os usuários, protegendo a rede e validando transações fosse mínimo.

### 2.1.1 Surgimento

De acordo com Ulrich (2014) e Lucena e Henriques (2016) originalmente o blockchain foi idealizado por um programador anônimo sob o pseudônimo de Satoshi Nakamoto, em 2009, em seu artigo acadêmico Bitcoin: um sistema financeiro eletrônico *peer-to-peer*. Desde o início, o Bitcoin foi descrito por Satoshi Nakamoto, como “um sistema para transações eletrônicas sem depender da confiança de terceiros”. Mas para isso, o Bitcoin precisava prevenir o gasto duplo de valores dentro da rede, além de se manter como uma moeda descentralizada. Porém, no ambiente digital, os dados podem ser copiados, alterados e trocados. Para isso, foi necessário implementar a tecnologia da blockchain e seu conjunto de regras que fazem a moeda funcionar, dessa forma, segundo Lucena e Henriques (2016) assim formou-se o conceito inicial da blockchain, originalmente o livro-razão não centralizado das transações Bitcoin.

### 2.1.2 Funcionamento

A tecnologia blockchain é uma estrutura de registros públicas, temporizada, ou seja, *timestamped*, ordenada e imutável de transações realizadas. Cada bloco de informação é identificado por um *hash* na cadeia de blocos e conectado aos blocos anteriores por meio de referências aos seus *hashs*, e Santos, Prata e Araujo (2019), diz que “esse processo é importante para garantir que ninguém consiga fraudar transações, já que os saldos de cada bloco dependem das movimentações passadas.”

Ao contrário de uma rede privada, como uma conta bancária, em que é necessário um agente centralizador para gerenciar, mediar e controlar as transações realizadas entre os membros desta rede Lucena Henrique (2016), podendo inclusive apagar o histórico de períodos mais longos, o blockchain registra apenas as movimentações.

Então para se calcular um saldo final ou um resultado, é necessário percorrer todo o histórico da rede, acompanhando as transações desde o primeiro bloco criado, ou seja, desde a primeira transação realizada dentro da rede. A beleza do negócio é que esta validação do histórico é rápida, consome pouquíssima energia, e está armazenada em cada um dos usuários rodando o software da rede.

### 2.1.3 Segurança

Tendo em mente o funcionamento da tecnologia, como funciona os blocos e que adulterar uma simples transação provocaria um efeito dominó em toda a cadeia, já partimos do ponto de que a tecnologia foi desenvolvida para ser naturalmente inviolável, ainda mais, se aplicada em segurança de escala.

Segundo Rodrigues (2017) quanto mais antigo é o registro da transação, maior é o nível de segurança, ou seja, empregar a tecnologia em ecossistemas que demandam o armazenamento de muita informação, como é o caso da contabilidade, acarreta em mais segurança ao longo do tempo. E esse é um ponto importante para o nosso tema, erros e fraudes em contabilidade de empresas de maiores portes, acarretam mais prejuízos para os stakeholders do que em contabilidade de empresas de menores portes.

Além da segurança natural da tecnologia, podemos identificar que, como a blockchain é uma tecnologia baseada em criptografia de dados, podemos contar com essa qualidade de segurança também, assim

como Filho, Braga e Leal (2017) nos explica bem, quando fala que, toda operação ou transação dentro do livro caixa (da blockchain) é protegida por tecnologias criptográficas de assinatura digital, que segundo Carvalho (2018) o uso da assinatura digital visa trazer a autenticidade e endosso das informações transmitidas, pois qualquer operação feita dentro do livro caixa carrega a identificação de quem a fez.

Por contar com essas qualidades de segurança, a tecnologia foi empregada na moeda digital mais conhecida do mundo, o Bitcoin, que desde sua criação em 2008 nunca sofreu um ataque efetivo dentro da sua rede, que aplica a blockchain como livro caixa.

#### 2.1.4 Vantagens

A *blockchain* pode trazer várias vantagens competitivas para as empresas que as aplicarem em seus ecossistemas, mas para a segurança da contabilidade que é tema deste trabalho, podemos focar em duas principais vantagens.

Segundo Filho, Braga e Leal (2017) são elas:

- Redução de riscos: a mitigação de fraudes, de adulterações e de outros crimes, que é facilitada pelo acesso transparente a dados imutáveis e íntegros;
- Aumento da confiança: processos e registros compartilhados com segurança e, se necessário, maior transparência, facilitam a verificação, a auditoria e a assecuração do bom funcionamento da infraestrutura da qual dependem os parceiros de negócios.

Essas duas vantagens são essências para a elaboração dos relatórios contábeis, que necessitam da segurança necessária na sua elaboração, se a blockchain garante essas vantagens para quem a aplica, então essa tecnologia pode auxiliar muito a contabilidade e seus usuários.

#### 2.1.7 Aplicações

Pode-se pensar que hoje a tecnologia blockchain está muito longe de ser aplicada em empresas do nosso dia a dia ou até mesmo que, essa tecnologia só é usada em criptomoedas ou criptoativos, mas estamos enganados e hoje já podemos ver muitas aplicações em empresas e setores que fazem parte do nosso dia a dia.

Como no setor bancário, o *Credit Suisse*, que segundo *Bambysheva et al.* (2021 p. 45)

Gigante bancário suíço está usando o Paxos Settlement Service para liquidar as negociações de ações listadas nos Estados Unidos com a corretora Nomura's Instinet. A tecnologia blockchain permite que os participantes liquidem negociações diretamente uns com os outros, sem o intermediário tradicional, permitindo a operação em um único dia.

A Daimler no setor automotivo, “a fabricante de veículos de luxo Mercedes-Benz está usando blockchain para agilizar diversos processos, desde a produção até uma recente arrecadação de fundos”, segundo *Bambysheva et al.* (2021 p. 50).

No setor petrolífero *Bambysheva et al.* (2021 p. 56), diz que a Equinor, gigante Norueguesa (Forbes) “colocou 10 projetos de petróleo e energia eólica no blockchain, incluindo seu novo megacampo no Mar do Norte”.

A Maersk também firmou parceria com a Microsoft para processar seguro marítimo usando blockchain, afirma *Bambysheva et al.* (2021).

Claro que, o setor tecnológico não poderia ficar de fora, *Bambysheva et al.* (2021 p. 58), traz como exemplo a Microsoft que tem:

Um de seus aplicativos de blockchain, desenvolvido com a EY, gerencia direitos de conteúdo e royalties. Os editores de jogos Xbox e Ubisoft foram os primeiros a usar o novo sistema, que faz pagamentos de royalties automaticamente. O tempo normal de processamento pode passar dos 45 dias.

Observou-se que, essa tecnologia já está sendo aplicada em diversas empresas e setores, dessa forma, podemos pensar em diversas aplicabilidades na contabilidade também.

#### 2.2 Uma Possível Aplicação na Contabilidade

Agora que entendemos o funcionamento da rede blockchain, podemos pensar em uma possível aplicabilidade da mesma na contabilidade. E em que área específica quero focar essa aplicabilidade? No armazenamento dos dados que são utilizados nos principais relatórios contábeis, que hoje são passíveis a fraudes e erros, que para Junior (2011, p.32)

A fraude é o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis; erro é o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.

Segundo Camargo, Ramos e Zadra (2016 p. 45)

As fraudes que são cometidas nos relatórios contábeis, os ativos são supervalorizados e os passivos são minimizados, evidenciando que a empresa está em ótima condição econômica e financeira, com isso atrai novos compradores, fornecedores, etc. Essas fraudes causam enormes perdas financeiras. No ambiente de trabalho causam um clima de desconfiança e insegurança entre os funcionários e a gestão de seus chefes, além disso, causam uma péssima imagem da empresa junto aos seus consumidores.

E como a blockchain é uma rede de armazenamento de dados, altamente segura, que, pela sua estrutura natural é quase impossível a adulteração dos dados contidos nela, podemos utilizar essa tecnologia para fazer o armazenamento de todas as transações realizadas pela empresa, assim, mitigando qualquer adulteração ou manipulação nos resultados finais da mesma. Mas essa é uma das possíveis aplicações que essa tecnologia pode ter na contabilidade, sendo assim, a seguir iremos apresentar uma pesquisa, buscando entender a percepção dos estudantes e profissionais acerca dessa tecnologia.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste estudo, foi adotado o método qualitativo. A escolha baseou-se na leitura de Padrovani e Freitas (2013 p. 10) visto que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados”. Além disso, também afirma que “os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes” (Padrovani e Freitas 2013 p. 10).

A metodologia aplicada nesse trabalho foi elaborada com base em pesquisas bibliográficas, explorativa qualitativa, visando fundamentar teoricamente através do conceito da área com base referencial em autores

renomados, com viés para discutir sobre o tema. As bibliografias, ou repertórios bibliográficos, são publicações que se especializam em fazer levantamentos sistemáticos de todos os documentos publicados e determinadas áreas de estudo ou pesquisa.

Através deles é possível ao pesquisador estudar a literatura especializada de sua área, tanto as publicações de livros como as de artigos e revistas. Este estudo tem como base a pesquisa exploratória, pois segundo Mascarenhas (2013 p. 24) a “investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”

A abordagem do problema do trabalho será qualitativa. Segundo Gil (2008 p 95)

Os dados da pesquisa podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. Os qualitativos envolvem rótulos ou nomes usados para identificar cada elemento, e os quantitativos necessitam de valores numéricos para quantificar fatores segundo um estudo.

A natureza da pesquisa será simples, e objetivo da pesquisa será descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa foi desenvolvida a partir do método estatístico, concomitantemente ao método monográfico<sup>1</sup>, haja vista o propósito do estudo do sistema constitucional tributário; Princípios e imunidades. A técnica de pesquisa a ser adotada no trabalho será, predominantemente, a revisão bibliográfica.

Neste estudo, foi adotado o método quantitativo. A escolha baseou-se na leitura de Prodanov e Freitas (2013) visto que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados”. Além disso, também afirma que “os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes”.

Em relação ao questionário da pesquisa, foi elaborado e dividido em quatro partes, primeiro foi traçado o perfil dos respondentes, que contou com perguntar sobre escolaridade, titulação, área de atuação, gênero e idade. A segunda parte contou com questões referentes ao nível de conhecimento dos estudantes e profissionais contábeis acerca de tecnologia e tecnologia Blockchain, seguida entremos em questões referentes a

<sup>1</sup> HÜBER, Maria Martha. Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado, Ed. Mackenzie, SP, 2002, p. 19/37

carreira do profissional, aqui, tentamos medir o quanto essa tecnologia e outras, podem impactar a carreira do profissional. Para finalizar os questionais, foram aplicadas perguntas referente a tecnologia Blockchain na área contábil e suas principais aplicabilidades.

A pesquisa ficou disponível no decorrer do mês de abril de 2022, foi disponibilizada para os estudantes da Strong Business School por meio de um Google Forms, que por sua vez, essa amostra foi definida com base em basicamente dois critérios, os respondentes tinha que ser estudantes ou profissionais contábeis e ter ou estar cursando a faculdade Strong Business School. Mesmo tendo pouca adesão conseguimos colher bons resultados da mesma, em seguida entraremos nos resultados da pesquisa. Em relação aos respondentes, tivemos 22 respondentes no período e desses, apenas 15 ficaram elegíveis a entrarem na análise de dados, pois a respostas dos outros 7 respondentes ficaram viciadas, por basicamente falta de alguns dados ao preencher a pesquisa e não está elegíveis aos dois critérios apresentados acima.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados que foram obtidos após a aplicação do questionário que foi descrito anteriormente.

##### 4.1 Perfil dos Respondentes

Ao analisar a atual situação academia e profissional dos respondentes, contatou-se que 8 deles são apenas estudantes, enquanto 2 são apenas profissionais e os 5 restantes são estudantes e profissionais.

Quando se verifica o nível de titulação dos respondentes, conseguimos ver que a grande maioria dos respondentes são graduados ou graduando na área contábeis e 1 é mestre na mesma área, já quando olhamos os graduados e graduando de outras áreas e tecnologia, temos 1 respondente para ambos.

O tempo de discente no ensino superior e pós superior (Pós, Mestrado, Doutorado etc.), em anos, foi de majoritariamente até 5 anos, contando com apenas um respondente tendo mais tempo que isso.

Quando observa-se o nível hierárquico profissional dos respondentes, podemos notar que a grande maioria está atuando no área contábil e estão distribuídos majoritariamente entre estagiários e assistente, já quando olhamos o nível hierárquico fora da área contábeis, contamos com apenas 2 respondentes, divididos entre auxiliar e analista.

Quanto ao gênero contamos com 1/3 masculino, enquanto os 2/3 restantes são do gênero feminino.

Por fim, foi traçado as faixa etária dos respondentes, temos 13 deles com idade até 30 anos, ao ponto que apenas 1 tem as idades entre 31 a 40 anos e entre 41 a 50 anos.

Ao finalizar a análise do perfil dos respondentes, conclui-se que temos uma pesquisa com respondentes sendo majoritariamente jovens, que estão no início da carreira na área contábeis. Entendemos que esse perfil é muito bom para nossa pesquisa acerca da perspectiva sobre a aplicabilidade da tecnologia Blockchain na segurança da contabilidade, pois os respondentes estão inseridos na área contábil e os mesmo são o futuro da profissão.

##### 4.2 Conhecimento Tecnológico

Buscando entender o nível de conhecimento tecnológico dos respondentes, foram aplicadas algumas questões assertivas e as respostas podem variar desde concordo totalmente com a afirmação, até discordo totalmente com a afirmação.

Primeiro, tentando entender se os estudantes e profissionais contábeis ostentam bons conhecimentos na área de tecnologia em geral e especificamente das tecnologias da ditas disruptivas (como Blockchain, Criptomoedas etc.):

Posso afirmar que tenho um bom conhecimento na área de tecnologia					
Percentual	Concordo Totalmente	Concorodo Parcialmente	Nem Concorodo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	7%	47%	33%	13%	0%

**Tabela 1:** Conhecimento na Área de Tecnologia  
Fonte: Dados da Pesquisa.

<b>Posso afirmar que tenho um bom conhecimento a cerca das tecnologias disruptivas (como Blockchain, Criptomoedas etc.) que estão em debate</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	7%	20%	27%	33%	13%

**Tabela 2:** Conhecimento Acerca das Tecnologias Disruptivas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Como é visto, os respondes conseguem afirmar um bom conhecimento em tecnologia geral, mas quando tratamos de tecnologias como Blockchain e Criptomoedas (as ditas disruptivas dessa era) esse número não é tão amplo, apenas 4 respondentes conseguem afirmar que tem um bom conhecimento.

E quando a pergunta é direcionada a própria tecnologia Blockchain, pode-se ver o número de pessoas que afirmam não ter um bom conhecimento, aumenta ainda mais, chegando a mais da metade dos respondentes.

<b>Posso afirmar que tenho um bom conhecimento a cerca da tecnologia Blockchain</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	7%	20%	20%	20%	33%

**Tabela 3:** Conhecimento acerca da tecnologia Blockchain  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Quando é passado para a aplicabilidade geral da tecnologia Blockchain, podemos notar que a distribui-

ção pende mais para uma afirmação negativa sobre esse ponto.

<b>Posso afirmar que conheço as principais aplicabilidades da tecnologia Blockchain</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	7%	20%	27%	27%	20%

**Tabela 4:** Conhecimento Acerca da Principais Aplicabilidades da Tecnologia Blockchain  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Para finalizar a análise do conhecimento tecnológico dos respondentes acerca da Blockchain, perguntamos sobre os dois pontos forte dessa tecnologia e

buscamos entender o quanto eles conhecem desses pontos. Lembrando que a tecnologia Blockchain se destaca em armazenamento e segurança de dados.

<b>Tenho conhecimento acerca do ótimo desempenho da tecnologia Blockchain no armazenamento de dados</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	7%	20%	27%	7%	40%

**Tabela 5:** Conhecimento Acerca do Desempenho da Tecnologia no Armazenamento de Dados  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Tenho conhecimento acerca do ótimo desempenho da tecnologia Blockchain na segurança de dados					
Percentual	Concordo Totalmente	Concorodo Parcialmente	Nem Concorodo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	13%	27%	20%	7%	33%

**Tabela 6:** Conhecimento Acerca do Desempenho da Tecnologia na Segurança de Dados

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como constatou-se, a grande maioria dos respondentes não conseguem afirmar um bom conhecimento acerca dos dois pontos fortes dessa tecnologia, mas a questão de segurança parece ser mais evidente para a maioria.

Sendo assim, quando é traçado o nível de conhecimento tecnológico dos respondentes, podemos afirmar que a grande maioria consegue afirmar que ostenta de um bom conhecimento tecnologia, passando a uma menor quantidade conseguindo afirmar isso

sobre a tecnologia Blockchain, suas principais e mais relevantes aplicações.

#### 4.3 Impactos no Futuro do Profissional Contábil

Passando para entender o impacto dessa tecnologia na carreira do profissional, buscamos entender se as tecnologias em geral e as tecnologias disruptivas são importantes para o futuro do contador e se elas agregam valor a carreira do mesmo.

Os conteúdos de tecnologia são importantes para o futuro do contador					
Percentual	Concordo Totalmente	Concorodo Parcialmente	Nem Concorodo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	80%	13%	7%	0%	0%

**Tabela 7:** Importância dos Conteúdos de Tecnologia para o Futuro do Contador

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os conteúdos das tecnologias disruptivas (como Blockchain, Criptomoedas etc.) são para o futuro do contador					
Percentual	Concordo Totalmente	Concorodo Parcialmente	Nem Concorodo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	47%	47%	0%	0%	7%

**Tabela 8:** Importância dos Conteúdos das Tecnologias Disruptivas para o Futuro do Contador

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os conteúdos das tecnologias disruptivas (como Blockchain, Criptomoedas etc.) agregam valor na carreira do profissional contábil					
Percentual	Concordo Totalmente	Concorodo Parcialmente	Nem Concorodo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	73%	13%	7%	0%	7%

**Tabela 9:** Os Conteúdos das Tecnologias Disruptivas Agregam Valor na Carreira do Profissional Contábil

Fonte: Dados da Pesquisa.

A percepção acerca da importância dessas tecnologias na carreira do profissional é majoritariamente reconhecida, temos a grande maioria dos respondentes afirmando que essas tecnologias são importantes e vão agregar valor para o profissional contábil.

#### 4.4 Percepção Acerca da Aplicabilidade da Tecnologia na Contabilidade

Por fim, o questionário foi direcionado a percepção dos estudantes e profissionais contábeis sobre a aplicabilidade da tecnologia Blockchain na segurança da contabilidade.

Primeiro, buscou-se entender que mesmo o conhecimento da tecnologia não sendo tão amplo, se ela tem aplicabilidade na contabilidade das empresas.

<b>Acerca da Blockchain, vejo que essa tecnologia tem aplicabilidade na contabilidade das empresas</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	27%	40%	27%	0%	7%

**Tabela 10:** Aplicabilidade da Tecnologia Blockchain na Contabilidade das Empresas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Averiguou-se que sim, os respondentes conseguem afirmar que na percepção deles, essa tecnologia tem aplicabilidade na contabilidade das empresa.

E quando é tratado dos benefícios dessa tecnologia para o armazenamento e segurança dos dados na contabilidade, esses dados que municiam os gestores e administradores na tomada de decisão das companhias.

<b>Caso haja uma aplicação da tecnologia Blockchain no armazenamento de dados contábeis, vejo que isso trará mais segurança e confiabilidade aos relatórios contábeis</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	67%	13%	13%	0%	7%

**Tabela 11:** Caso a Blockchain Seja Aplicada no Armazenamento de Dados, essa Tecnologia Trará Benefícios para os Relatórios Contábeis  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

<b>Caso haja uma aplicação da tecnologia Blockchain na segurança dos dados contábeis, vejo que isso trará mais segurança e confiabilidade aos relatórios contábeis</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	60%	20%	13%	0%	7%

**Tabela 12:** Caso a Blockchain seja Aplicada no Armazenamento de Dados, essa Tecnologia Trará Benefícios para os Relatórios Contábeis  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Como é identificado, aqui a grande maioria dos respondentes tem uma percepção positiva e concordam que se ocorrer uma aplicação da tecnologia Blockchain no armazenamento e segurança de dados na contabilidade, isso trará mais segurança e confiabilidade aos relatórios contábeis.

Mas e quanto ao debate, os respondentes conseguem identificar que hoje, suas empresas ou as empresas do seu dia a dia, tem discutido uma possível aplicação dessa tecnologia.

<b>Vejo que hoje há um debate acerca da aplicação da tecnologia Blockchain na contabilidade das empresas</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	0%	33%	33%	13%	20%

**Tabela 13:** Hoje há Debate Acerca da Tecnóloga Blockchain

Fonte: Dados da Pesquisa.

<b>Vejo que é necessario haver um debate acerca da aplicação da tecnologia Blockchain na contabilidade das empresas</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	67%	13%	7%	7%	20%

**Tabela 14:** Há Necessidade do Debate acerca da Tecnóloga Blockchain

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como podem ver, não, hoje as empresas em que os profissionais trabalham ou empresas que eles acompanham, não tem discutido com tanta veemência a possível aplicação dessa tecnologia. Mas um número ainda maior de respondentes tem a percepção de

que há necessidade de se ter uma discussão acerca da aplicabilidade da tecnologia Blockchain em suas contabilidades. Por fim, os respondentes consegue-se perceber que a tecnologia Blockchain trará benefícios para a contabilidade das empresa.

<b>A tecnologia Blockchain trará benefícios para contabilidade das empresa</b>					
<b>Percentual</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concorodo Parcialmente</b>	<b>Nem Concorodo Nem Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
	67%	13%	7%	7%	20%

**Tabela 15:** A Tecnóloga Blockchain Trará Benefícios para Contabilidade das Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na pesquisa sim, três em quatro respondentes concordam que a tecnologia Blockchain trará benefícios para a contabilidade das empresas.

Sendo assim, ao finalizar a análise da dados acerca da aplicação da tecnologia blockchain na contabilidade das empresas, podemos identificar que os profissionais e estudantes de contabilidade, conseguem ter percepções positivas acerca dessa aplicação, mas que hoje esse debate ainda está no começo, mas que para as empresas, esse debate é importante.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como foi apresentado na análise de dados, foi possível tirar bons resultados acerca da percepção

dos estudantes e profissionais contábeis sobre a aplicabilidade da Blockchain na segurança da contabilidade.

Primeiro, averiguou-se que a grande maioria dos respondentes compartilham da visão de que essa tecnologia trará benefícios ao ser aplicada na contabilidade das empresa, ainda mais se focada em seus pontos fortes, como armazenamento e segurança de dados, que são componentes importantes para os relatórios contábeis e que por sua vez são de extrema importância para o stakeholders da empresas.

Mas também pode-se notar que os estudantes e profissionais contábeis não dominam e não conseguem afirmar um bom conhecimento acerca dessa tecnologia, isso pode se dar por conta do debate escasso que temos nas empresas hoje e que como foi

afirmado pela maioria dos respondentes, hoje existe uma necessidade deste debate acontecer.

O ponto da falta de domínio para os respondentes é outro ponto que deve ser observado com atenção, pois uma grande maioria compartilha da visão de que essa tecnologia agregara valor ao profissional contábil e a sua carreira.

Desta forma, conclui-se que os estudantes e profissionais contábeis compartilha de uma percepção positiva acerca da tecnologia Blockchain e mesmo dotando de pouco conhecimento sobre a tecnologia, afirmam que ela pode trazer benefícios para as empresas que a aplicaram no armazenamento e na segurança dos seus dados, que compõem uma parte crucial da contabilidade que são seu relatórios. E que não apenas as empresas, mas que os profissionais contábeis também gozarão de benefícios, pois, essa tecnologia agregara valor para ambos e sim, deve ser discutida e se possível aplicada na contabilidade das empresas.

Com tudo, foi encontrado algumas dificuldades no momento de aplicação da pesquisa de campo, pois a adesão dos respondentes foi baixa, com isso, o resultado da mesma teve pouca observações de respondentes.

E por fim, como sugestão de pesquisas futuras, a própria aplicação dessa pesquisa, só que de forma mais ampla pode ser válida, outro ponto que constatou-se e que vale uma pesquisa é a percepção dos estudantes contábeis acerca do estudo de tecnologias revolucionárias na grade curricular, verificou-se que os estudantes e profissionais pesquisados compartilham da percepção que essas tecnologias agregam valor a carreira do profissional contábil, então pode ser um ponto interessante saber o quanto essas tecnologias estão sendo lecionadas nos cursos de contábeis.

## REFERÊNCIAS

- BAMBYSHEVA, Nina et al. 2021. **Blockchain 50:** as empresas que mais usaram a tecnologia no último ano. <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/02/blockchain-50-as-empresas-que-mais-usaram-a-tecnologia-no-ultimo-ano/>>. Acesso em: 16 Abr. 2022.
- CAMARGO, Bruna Camila; RAMOS, Kamila Dias Moreira; ZADRA, Tenise Pereira Barreto. **As consequências dos erros e fraudes contábeis nas empresas Petrobrás e Enron.** São Paulo: EIICS, 2016.
- CARDOSO, Bruno. **Contratos inteligentes: descubra o que são e como funcionam.** <<https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/569694569/contratos-inteligentes-descubra-o-que-sao-e-como-funcionam>> Acesso em: 29 Set. 2021.
- CARVALHO, Leonardo Rodrigues. **Tecnologia Blockchain e as suas possíveis aplicações no processo de comunicação científica.** 2018. <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20896/1/2018\\_LeonardoRodriguesCarvalho\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20896/1/2018_LeonardoRodriguesCarvalho_tcc.pdf)> Acesso em: 20 Abr. 2022.
- CENTRE FOR INTERNATIONAL GOVERNANCE INNOVATION, **What is Blockchain?** 2018. <<https://www.cigionline.org/multimedia/what-blockchain/#:~:text=Blockchain%20is%20shorthand%20for%20a,medical%20records%20to%20land%20titles.>> Acesso em: 16 Abr. 2022.
- CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES. **Blockchain: uma visão geral.** Campinas: CPQD, [2017?]. 30 p. <<https://www.cpqd.com.br/wp-content/uploads/2017/03/cpqd-whitepaper-blockchain-impresso.pdf>> Acesso em: 21 Mar. 2022.
- FAZENDA, Ministério da. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público.** 8. ed. São Paulo: MCASP, 2018.
- FILHO, José Reynaldo Formigoni; BRAGA, Alexandre Mello; LEAL, Rodrigo Lima Verde. **Tecnologia Blockchain: uma visão geral.** 2017. <<https://www.cpqd.com.br/wp-content/uploads/2017/03/cpqd-whitepaper-blockchain-impresso.pdf>> Acesso em: 20 Abr. 2022.
- INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE. **Banking on the Blockchain: reengineering the Financial Architecture.** 2015. <[https://www.iif.com/system/files/blockchain\\_report\\_-\\_november\\_2015\\_-\\_final\\_0.pdf](https://www.iif.com/system/files/blockchain_report_-_november_2015_-_final_0.pdf)>. Acesso em: 29 Set. 2021.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- JUNIOR, Jose Hernandez Perez. **Auditoria das demonstrações contábeis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2011.

LAWRENCE, Steven. **Os segredos do blockchain:** o guia definitivo de negócios para dominar o blockchain, bitcoin, criptomoedas, mineração e o futuro da internet. 2019. E-book.

LUCENA, Antônio Unias de; HENRIQUES, Marco Aurélio Amaral. **Estudo de arquiteturas dos blockchains de Bitcoin e Ethereum.** In: IX Encontro de Alunos e Docentes do DCA/FEEC/UNICAMP, 9, 29-30 de setembro, Campinas, São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, Eduardo H.K. **O Manual do Bitcoin:** Tudo o que você precisa saber para não perder tempo nem dinheiro. 1º Ed, 2018. E-book.

OLIVEIRA, Carlos A. de. **Inovação da tecnologia, do produto e do processo.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

REVOREDO, Tatiana. **Libra – A moeda Virtual do Facebook.** 2019 Medium. <<https://tatianarevoredomedium.com/libra-a-moeda-virtual-do-facebook-9948253f40d>> Acesso em: 16 Abr. 2022.

RODRIGUES, Carlo Kleber da Silva. **Uma análise simples de eficiência e segurança da Tecnologia Blockchain.** 2017. <<https://core.ac.uk/download/pdf/234559651.pdf>> Acesso em: 20 Abr. 2022.

SÁENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emílio G. **Ciência, inovação e gestão tecnológica.** Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

SAJ ADV. **Blockchain: como o mercado jurídico faz uso dessa nova realidade.** 2019. <<https://www.google.com.br/amp/s/blog.sajadv.com.br/blockchain-mercado-juridico/amp/?client=safari>> Acesso em: 29 Set. 2021.

SCHMIDT, Paulo. **Contadoria:** Agregando Valor para a Empresa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ULRICH, Fernando. **Bitcoin:** a moeda na era digital. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2014. <[http://www.fee.unicamp.br/sites/default/files/departamentos/dca/eadca/eadcaix/artigos/lucena\\_henriques.pdf](http://www.fee.unicamp.br/sites/default/files/departamentos/dca/eadca/eadcaix/artigos/lucena_henriques.pdf)>. Acesso em: 21 Mar. 2022.

# 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.



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

 **EQUAAA**  
Education Quality Accreditation Agency



**Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  




# TAICON

**Autores:** Jonas Souza Teixeira e Rodrigo Luz Martins.

**Orientadores:** Prof. Dr. Alexandre Costa, Prof. Dr. Antonio Saporito e Prof. Dr. Mário Kuniy, Docentes da Strong Business School.

## ANÁLISE CONTÁBIL DA SEGURADORA PORTO S.A

### Resumo:

O presente artigo tem por finalidade analisar os indicadores da seguradora Porto Seguro S.A. entre o período de 2016 a 2021. A metodologia adotada foi de estudo de caso das demonstrações financeiras. Por meio da pesquisa, foi possível observar que no período analisado a empresa manteve seus indicadores em crescimento, mesmo com os adventos da pandemia da Covid – 19.

Tendo em vista que a análise fundamentalista de uma empresa é de suma importância para a tomada de decisões dos *stakeholders* internos e externos, pesquisa-se sobre o tema, a fim de obter respostas sobre a evolução/involução dos indicadores da Porto. Para tanto, é necessário conhecer a relação dos indicadores e relacioná-los com os números apresentados pela empresa. Diante disso, verifica-se que a Porto é uma empresa sólida econômica e financeiramente, com fundamentos consistentes e recorrentes mesmo

em períodos de recessão da economia mundial, o que impõe a constatação de ser uma empresa considerada boa sob a ótica da análise fundamentalista de seus indicadores.

**Palavras-chave:** indicadores; análise fundamentalista; seguradoras.

### 1. INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho tem como objetivo trazer os principais indicadores econômico-financeiros que podem ser aplicados as seguradoras. No trabalho será possível encontrar os conceitos básicos de todos os indicadores aplicados para a análise da empresa Porto Seguros S.A., trazendo a análise dos indicadores da empresa no período de 2016 até 2021.

A análise da empresa é de grande importância para mostrar a real situação da mesma, para tanto utilizamos como base os demonstrativos financeiros auditados que foram publicados pela empresa no período analisado.

A empresa durante todo o seu período de existência teve um grande crescimento, expandindo para varia

áreas diferentes e hoje em dia está dividida em quatro vertentes: Seguros, Saúde, Negócios e Financeiros.

A pandemia, como já esperado, mudou o cenário mundial e não seria diferente no setor de seguros. De um dia para o outro as seguradoras tiveram que se adaptar à nova situação mundial. Com isso, o trabalho vem trazendo durante o período de 2019 – 2021 as principais mudanças no resultado causados pela pandemia.

Essa leitura apresenta de forma simples e clara todos os assuntos relatados acima, com o objetivo de demonstrar a importância de tal análise.

## 2. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis tem por finalidade apurar a situação econômico-financeira da empresa objeto através de um estudo detalhado dos dados que são disponibilizados aos usuários externos por meio de obrigatoriedade do art.176 da lei 6.404 de 1976 ( conhecida como a “Lei das S/As”) que dispõe o seguinte: “ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício: I - balanço patrimonial; II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; III - demonstração do resultado do exercício; IV – demonstração dos fluxos de caixa (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007); e V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado ( incluído pela Lei nº 11.638, de 2007).”

## 3. ANÁLISE DE INDICADORES

Indicadores, índices ou quocientes são relações que se estabelecem entre grandezas, havendo em

princípio ilimitadas possibilidades de relacionamento entre elementos do Balanço Patrimonial entre aplicações, entre fontes e entre fontes e aplicações, da Demonstração de Resultados do Exercício entre elementos de receita, de custos, despesas e resultados, bem como entre elementos do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) (Matarazzo, 1994).

O quociente é o resultado da divisão de um número por outro, e tal resultado nos gera indicadores proporcionais. Vale ressaltar que tais indicadores possuem pouco valor quando analisados de forma isolada e, por tanto, devem ser analisados em série histórica da empresa de estudo ou como meio de comparação entre empresas do mesmo setor, buscando compreender quais os pontos fortes e fracos da empresa objeto do estudo.

Analisaremos índices de liquidez, econômico-financeiros e indicadores específicos do setor de seguros da empresa Porto Seguro S.A. no período de 2016-2021.

### 3.1 Índices de Liquidez

A liquidez de uma empresa é a capacidade da mesma de honrar seus compromissos nos prazos pré-estabelecidos. Analisaremos neste estudo os indicadores de Liquidez Geral; e Corrente. Essa análise terá como base os demonstrativos financeiros apresentados anteriormente pela empresa estudada e será realizada de forma pragmática.

#### 3.1.1 Liquidez Geral (LG)

Índice de Liquidez Geral (LG) - Mostra a capacidade de pagamento das dívidas de curto e longo prazo utilizando tudo que será convertido em dinheiro (a curto e longo prazo):

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante (AC)} + \text{Realizável a Longo Prazo (RLP)}}{\text{Passivo Circulante (PC)} + \text{Passivo Não Circulante (PNC)}} \times 100$$

O índice de Liquidez Geral da Porto apresentou-se como segue:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Geral	1,20	1,17	1,19	1,12	1,18	1,18

LIQUIDEZ GERAL

No período estudado a empresa conseguiu manter sua capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo em. A média apontada pela análise é de 1,27. O índice sofreu uma queda acentuada saindo de 1,40 em 2018 para 1,09 em 2019 (o menor do período de análise), mas desde então retomou o padrão de crescimento fechando a série histórica em 1,27. Esse índice é considerado positivo para a empresa quando se encontra acima de 1, mas é importante destacar que somente um indicador não representa toda a situação de liquidez de uma empresa e uma análise conjuntural do mercado de atuação é necessária para tecer um parecer com maior precisão.

### 3.2 Índices de Endividamento

Bruni (2014). Um dos aspectos mais importantes na análise das demonstrações contábeis é o estudo da estrutura de capital de uma empresa. As empresas possuem duas fontes de financiamento para seus

investimentos: capital próprio e capital de terceiros. Os indicadores de endividamento são utilizados para analisar a estrutura de capital da empresa e avaliar a posição de endividamento, sendo indicadores fundamentais para *stakeholders* externos e internos no momento de tomada de decisão. O endividamento de uma empresa é a relação que a mesma apresenta entre capital próprio e capital de terceiros. Analisaremos neste estudo os indicadores de Solvência Geral; Endividamento; e Garantia de Capital de Terceiros. Essa análise terá como base os demonstrativos financeiros apresentados anteriormente pela empresa estudada e será realizada de forma pragmática.

#### 3.2.1 Solvência Geral (SG)

O índice de Solvência Geral expressa o grau de garantia que a empresa dispõe em ativos (totais), para pagamento do total de suas dívidas. Envolve além dos recursos líquidos, também os permanentes:

$$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Solvência Geral	1,38	1,33	1,36	1,29	1,32	1,34

SOLVÊNCIA GERAL

Uma empresa com boa situação financeira, ou seja, que tem capacidade de pagar suas dívidas e manter-se solvete, é indispensável que esse indicador seja maior que 1. A Porto conseguiu alcançar esse resultado em todos os anos da série histórica analisada, mantendo uma média de 1,34.

#### 3.2.2 Endividamento Geral (EG)

Bruni (2014). O Endividamento Geral denota o peso que o endividamento representa sobre o ativo total. Sob a ótica do risco de falência, é um indicador que quanto maior, pior para a empresa.

$$EG = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Ativo Total}}$$

No período analisado, o índice comportou-se como segue:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Endividamento	72,4%	75,0%	73,4%	77,5%	75,5%	74,7%

ENDIVIDAMENTO GERAL

O grau de endividamento da Porto, no geral, apresentou um aumento no período estudado. A análise índia que a empresa vem tentando diminuir o uso de capital de terceiros no financiamento de seus investimentos, gerando uma redução no risco assumido com pagamento de juros e principais de dívidas. A média do período foi de 75%.

$$GCT = \text{Patrimônio Líquido} \div \text{Capital de Terceiros}$$

No período analisado, o índice comportou-se como segue:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Garantia de Capital de Terceiros	0,38	0,33	0,36	0,29	0,32	0,34

GARANTIA DE CAPITAL DE TERCEIROS

Segundo a análise, a empresa conta com, em média, R\$0,27 centavos de Capital Próprio para cada R\$1,00 de obrigações. Esse quociente denota que a empresa está bem alavancada com Capital de Terceiros.

### 3.3 Índices de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade relacionam resultados da DRE com variáveis do Balanço Patrimonial e são os índices mais estudados pelos *stakeholders* externos da empresa, pois analisam a capacidade de geração de riqueza da empresa para seus acionistas, qual será, e em quanto tempo o investidor terá o retorno

$$TRCP = \text{Lucro Líquido do Exercício} \times 100$$

÷

$$\text{Patrimônio Líquido Médio}$$

O índice apresentou os seguintes resultados na Porto:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Retorno do Capital Próprio	13%	17%	14%	7%	8%	7%

TAXA DE RETORNO DO CAPITAL PRÓPRIO

Apesar de a média do período analisado ser de 11%, o indicador sofreu uma queda saindo de 13% em 2016 para 7% em 2021. Isso significa que a rentabilidade da seguradora caiu e houve um aumento no *payback* dos investidores, que saiu de, aproximadamente, 7 anos em 2016 para 14 anos em 2021.

### 3.2.3 Garantia de Capital de Terceiros (GCT)

A garantia do capital de terceiros demonstra quanto do exigível total é suportado pelo patrimônio líquido da empresa. Quanto maior o quociente obtido, maior a garantia para os credores que participam do financiamento da empresa:

sobre seu investimento. Neste estudo analisaremos a Taxa de Retorno do Capital Próprio (TRCP) e o Prêmio Margem (PM).

### 3.3.1 Taxa de Retorno do Capital Próprio (TRCP)

Marion (2019). A Taxa de Retorno do Capital Próprio denota qual o ganho do investidor para cada R\$1,00 investido na empresa. Este indicador também nos mostra, em média, quanto tempo o investidor irá levar para recuperar todo o capital investido (*payback* dos proprietários):

### 3.3.2 Prêmio Margem (PM)

Esse indicador afere a razão Prêmio Margem, ou seja, se a Seguradora terá problemas futuros de solvência, considerando que o Patrimônio Líquido, embora ajustado é, também, a base para o cálculo da Margem de Solvência da Seguradora:

$PM = \text{Prêmio Retido}$

÷

$\text{Patrimônio Líquido}$

O indicador teve o seguinte comportamento no período estudado:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prêmio Margem	200%	132%	126%	188%	174%	186%

PRÊMIO MARGEM

O quociente apurado é inferior a 5 (cinco) vezes o valor do Patrimônio Líquido, o que é recomendável, considerando que a Margem de Solvência estabelece que o Patrimônio Líquido Ajustado deverá ser suficiente para cobrir, no mínimo, o equivalente a 20% da média dos prêmios retidos pela Seguradora no decurso dos 3 (três) últimos exercícios.

### 3.4 Índices Específicos

Chamamos aqui de índices específicos os indicadores que se aplicam as Segurados e suas atividades. Nesse trabalho abordaremos três deles: Sinistralidade, Custo Administrativo e Custo de Comercialização.

#### 3.4.1 Sinistralidade

O índice de Sinistralidade, tem como finalidade medir o nível da despesa líquida de sinistros com a receita líquida de prêmios:

$SINISTRALIDADE = \text{Sinistros Ocorridos ou Retidos} \times 100$

÷

$\text{Prêmio Ganho}$

O índice de sinistralidade da Porto no período foi o seguinte:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sinistralidade	55%	51%	48%	50%	44%	48%

SINISTRALIDADE

Podemos observar que no período analisado a média percentual foi de 49% e isso ocorreu pois se manteve bem próximo nos números de sinistros ocorridos e de prêmios ganhos durante o período. Pode-se observar um crescimento nos números no período de 2020 e 2021 por conta da pandemia. Muitas empresas tiveram que se adaptar e uma das mudanças foi aceitar os sinistros por covid no seguro de vida, por isso o crescimento no número de sinistros. No entanto o número de pessoas que aderiram aos seguros de vida também cresceu mantendo a média como visto. Com isso, fica denotado que a empresa teve entre 45% de receita para cobrir suas despesas.

#### 3.4.2 Custo Administrativo

O resultado da relação das Despesas Administrativas com a Receita Líquida de Prêmios é o índice que espelha o nível do Custo Administrativo da Seguradora:

$$CUSTO ADMINISTRATIVO = \frac{Despesas Administrativas \times 100}{Prêmio Ganho}$$

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custo Administrativo	18%	16%	16%	17%	17%	17%

CUSTO ADMINISTRATIVO

Por meio dos resultados auferidos é possível concluir que cerca de 17% do prêmio ganho, durante o período de 2016 a 2021 foi destinado para arcar com os custos administrativos da empresa. Essa média se manteve pois durante o período analisado o valor do prêmio ganho e das despesas administrativas se mantiveram ambos em crescimento.

### 3.4.3 Custo de Comercialização

Quociente destinado a mensurar a proporcionalidade entre as Despesas de Comercialização e as Receitas Líquidas de Prêmios:

$$CUSTO ADMINISTRATIVO = \frac{Despesas de Comercialização \times 100}{Prêmio Ganho}$$

O Custo de Comercialização da Porto no período foi o seguinte:

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Custo de comercialização	21%	19%	19%	20%	20%	20%

CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO

Por meio da análise do indicador é possível verificar que cerca de 20% dos prêmios ganhos são direcionados para arcar com os custos de comercialização. O percentual se manteve durante o período pois os prêmios ganhos cresceram, no entanto, o custo de comercialização está ligado ao valor do prêmio, fazendo com que o percentual se mantenha 20%.

## 4. CONTROLADORIA

Atualmente, as empresas estão imersas em um ambiente globalizado, competitivo, acirrado e instável. Dessa forma, precisam de estratégias atreladas a um modelo de gestão eficiente e eficaz com o melhor desempenho empresarial possível para que consigam permanecer atuantes no mercado, assim como alcançar os objetivos e o retorno financeiro esperado.

Sendo assim, exige da administração da organização a busca pelo equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo, considerando que no ambiente externo a empresa interage com uma vasta rede de empresas e uma série de variáveis que impactam, substancialmente, no seu desempenho.

O objetivo primordial da Controladoria é oferecer aos gestores todas as informações relevantes sobre o negócio e a atividade empresarial desenvolvida pela entidade. A Controladoria trabalha conjuntamente com todas as outras áreas que integram a estrutura corporativa da empresa. 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.

A controladoria assume um papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no

planejamento e controle de gestão por meio da manutenção eficiente de um sistema de informações integrado que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão.

## 4.1 Teoria da Decisão

É comum nos depararmos com decisões que foram tomadas com foco em outros resultados como: favorecer áreas, poupar tempo, egocentrismo, entre outros que não seja a solução do problema em si. O estabelecimento de padrões para tomada de decisão que possui impacto significativo na empresa contribui para que o foco seja sempre a solução do problema.

Esta teoria pode ser definida como descritiva pois consiste na análise de como as decisões são atualmente tomadas, tão logo é parcialmente normativa pois desempenha o papel de estabelecer padrões para melhoria da tomada de decisão.

Dois principais modelos utilizados como padrão são (i) Racional e (ii) Processual:

(i) Modelo baseado em informações completas elencadas aos objetivos e resultados da empresa.

(ii) Utilizado quando os objetivos são claros, mas o processo para alcançá-lo nem tanto, sua aplicação consiste principalmente em ambientes complexos e dinâmicos.

De maneira mais prática, o ideal é sempre se questionar: Esta decisão irá solucionar o problema ou apenas adia-lo por um tempo?

## 4.2 Teoria da Mensuração

Padoveze foi assertivo quando citou essa frase, tomadas de decisão sem análise de dados é um voo cego onde se conta com a sorte para atingir melhoria nos resultados, desta forma a teoria da mensuração tem como objetivo solucionar as seguintes questões consideradas essenciais à gestão:

- Quais eventos ou objetos devem ser medidos?
- Quais padrões ou escalas devem ser usados?
- Qual deve ser a dimensão da unidade de mensuração?

A mensuração se faz necessária para controlar e avaliar os resultados com base nas metas pré-estabe-

lecidas pela gestão além de promover um acompanhamento factível das atividades.

## 4.3 Teoria da Informação

A informação tem como propósito permitir que a empresa alcance seus objetivos utilizando de forma eficiente seus recursos. Para que a informação cumpra com seu propósito é necessário avaliar a sua relevância no resultado, considerando ainda o custo da produção da informação e o provável benefício que pode ser gerado.

A todo momento estamos sendo expostos a um volume alto de informações, o que se faz necessário é entender quais delas serão trabalhadas de forma que possibilite a empresa alcançar resultados eficientes.

Selecionar informações essenciais e básicas torna a estrutura do que se pretende ser medido mais sólida, permitindo em um segundo momento evoluir para níveis de informações mais complexos. O básico precisa ser feito para que o extraordinário consiga desempenhar de fato o seu papel.

## 5. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard — BSC é uma metodologia de gestão estratégica que permite medir o progresso de uma empresa em relação às suas metas de longo prazo. Isso é feito a partir de uma estratégia que é traduzida em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas.

O conceito foi criado por David Norton e Robert Kaplan, dois professores renomados da Universidade de Harvard. O objetivo deles era apresentar um modelo de gestão estratégica que permitisse definir objetivos e medir resultados, porém, fugindo do uso tradicional de indicadores financeiros, de mercado ou faturamento.

Por meio do BSC o administrador consegue entender claramente quais são os objetivos de sua estratégia e, assim, definir as iniciativas estratégicas que devem ser executadas.

A partir da utilização do BSC, a organização tem clareza de seus macros objetivos. Pode parecer algo básico, mas muitas empresas atuam sem saber exatamente onde querem chegar. Ao conquistar essa visão clara e específica, fica muito mais fácil tomar ações práticas condizentes com os resultados desejados.

Para que as perspectivas do BSC sejam corretamente aplicadas, é fundamental saber como definir as estratégias com base nos componentes.

Objetivos: definem o que a organização deseja alcançar em cada perspectiva estratégica, por exemplo, no Marketing;

Indicadores: mostram o desempenho de acordo com cada objetivo escolhido;

Metas: representam o nível de performance desejado em cada indicador;

Iniciativas ou projetos estratégicos: são as ações e intervenções que devem ser executadas para que a empresa atinja as metas de desempenho definidas.

Como é perceptível, o Balanced Scorecard procura detalhar cada estratégia até chegar ao nível operacional. Assim, a companhia ganha clareza sobre o que deve ser feito para alcançar os objetivos desejados.

## 5.1 Educação Financeira

Esse objetivo compreende entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, para que clientes e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro.

Nesse contexto, está envolvido o fato de o gerente entender a necessidade do cliente e propor uma solução financeira adequada, visando principalmente a perenidade do negócio e a satisfação do cliente. Kotler define satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.”

## 5.2 Aumentar a Participação de Mercado

Atualmente a Porto seguros vem trazendo uma ampla gama de produtos entre eles, o seguro de veículos, seguro de vida no setor de seguros. No setor de saúde temos o ocupacional, o odonto entre outros. Já no setor financeiro temos o cartão de crédito, consórcios entre outras atividades financeira. No entanto no setor financeiro a porto ainda não está presente de forma forte e consolidada, perdendo para as outras empresas financeiras.

Com isso seria importante a empresas buscar formas de crescer nesse mercado, buscando inovações/diferenciais como por exemplo a Nubank que entrou no mercado trazendo um modelo de conta que não tem anuidade e você não paga nada para transferir seu dinheiro para qualquer banco, nem para fazer depósitos através de um boleto.

## 6. INDICADORES FINANCEIROS

### 6.1 Ebitda

O Ebitda é um dos indicadores financeiros usados para medir os resultados de uma empresa. Ele contempla a quantidade de recursos que a empresa gera apenas em suas atividades principais, sem contar a rentabilidade de investimentos ou descontos de impostos.

O Ebitda serve para mostrar aos investidores se a empresa consegue fazer dinheiro com a atividade que ela nasceu para desenvolver. O Ebitda mostra, por exemplo, se uma montadora está sendo eficiente em ganhar dinheiro produzindo automóveis. Ou se um supermercado está tendo resultados melhores que os concorrentes ao vender produtos de utilidade doméstica.

É muito utilizado para avaliar o desempenho de empresas com ações na bolsa de valores. A evolução desse indicador permite aos investidores interessados em comprar ações verificarem quais empresas de um mesmo segmento são mais eficientes e merecem receber o seu dinheiro.

### 6.2 ROI

ROI é a abreviação em inglês do termo Return On Investment. Como o nome sugere, o ROI permite saber quanto dinheiro a empresa perde ou ganha com os investimentos feitos em diferentes canais. É um indicador que fornece o resultado de cada ação ou campanha, além de mensurar o custo com novas ferramentas e treinamentos para a área.

Dessa forma, você pode identificar quais investimentos valem a pena e como otimizar aqueles que já estão funcionando para que possam performar ainda melhor.

Essa métrica é essencial porque permite que você avalie como certas iniciativas específicas contribuem com os resultados da empresa. Logo, é com base no ROI que conseguirá planejar metas baseadas em resultados tangíveis e entender se está valendo a pena ou não investir em determinados canais.

### 6.3 ROE

O ROE é um indicador que mede a capacidade que uma empresa tem de gerar valor ao negócio e aos investidores com base nos recursos que a própria empresa possui. A sigla ROE vem do inglês “Return On

Equity”, que significa em português “Retorno Sobre o Patrimônio Líquido”.

Dito de outro modo, significa o quanto cada R\$ 1 aplicado pelos investidores traz em remuneração para eles.

## 6.4 EVA

O Economic Value Added (EVA) é o lucro econômico que uma empresa obteve em determinado período. Também chamado de valor econômico agregado, o EVA mede o desempenho financeiro da empresa com base na riqueza que ela efetivamente criou, após se deduzir o custo do capital investido do seu lucro operacional.

A ideia por trás do EVA é que um investimento só faz sentido se ele gerar o maior retorno possível sobre o capital investido para seus acionistas.

## 7. RISCOS ESTRATÉGICOS

Riscos estratégicos são riscos que afetam a estratégia de negócio ou os objetivos estratégicos de uma empresa. Esses riscos podem ser incertezas ou oportunidades e normalmente são os principais pontos de preocupação da diretoria.

### 7.1 Riscos Tecnológicos

Representado por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos ou instalações. O setor financeiro tem como base a confiança em que seus investidores têm na empresa. Com isso qualquer tipo de problema em que a empresa tenha de invasões de hackers, ou de dinheiro desviado por falta de investimento em tecnologia pode acarretar a perda de clientes ou até na falência de uma empresa.

### 7.2 Risco de Imagem

Possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não. Temos como exemplo o banco Bradesco que fez uma propaganda infeliz nos últimos meses. Uma grande parcela de seus usuários está ligada ao agronegócio. Através de uma propaganda a empresa deu a ideia de que comer carne seria algo ruim, e que as pessoas deveriam repensar seus hábitos alimentares, fazendo com que seus clientes ligados ao agro

ficassem infelizes e até se desligassem da empresa.

### 7.3 Risco de Contraparte

O risco de contraparte é um risco que parece pouco usual no nosso dia a dia, mas que tem uma alta chance de ocorrer principalmente nas pessoas jurídicas. Este é o risco de que um negócio não cumpra as suas obrigações contratuais. Como por exemplo de clientes não cumprirem com a sua parte do contrato.

## 8. CONCLUSÃO

Por meio da análise dos indicadores e dos demonstrativos da empresa porto seguros foi possível se observar a importância de tal análise, pois através dela conseguimos observar a situação atual da empresa, mostrando suas forças e fraquezas e como um investidor interno e externo pode fazer suas escolhas de investimento.

A empresa durante toda sua vida vem trazendo inovações e incluindo novos mercados em seus serviços, fazendo que seu crescimento seja exponencial. Analisando os indicadores, podemos observar que a empresa se manteve na média em grande parte dos indicadores, isso poderia ser visto como um momento de estagnação, no entanto é importante se levar em conta que durante esse período tivemos muitos problemas no cenário mundial.

Durante todo o período de 2019 – 2021 o mercado mundial no geral sofreu com a pandemia de covid-19, fazendo que várias empresas falissem. No entanto empresas que souberam se adaptar conseguiram se manter ou até mesmo crescer durante esse período.

A Porto seguros através de mudanças no atendimento e se adaptando a situação atual conseguiu se manter bem durante o período de pandemia, mostrando sua força no mercado de seguros.

Com isso é possível concluir que a empresa conseguiu se manter bem durante todo o período, mostrando o poder de uma boa gestão e que através da análise de indicadores a empresa consegue observar seus pontos fracos e fortes, podendo assim tomar boas decisões.

## REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, Vilmar Pereira dos. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIQUIDEZ GERAL. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/liquidez-geral>. Acesso em: 06/05/2022

DFP - **Demonstrações Financeiras Padronizadas** - 2016 - 2021 - Porto Seguro S.A. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm) Acesso em 20/04/2022

Normas ABNT: como fazer a formatação de trabalhos acadêmicos da maneira correta. Disponível em: <https://www.normasabnt.org/artigo-cientifico-abnt/> Acesso em 29/05/2022

Artigo científico ABNT – margens, tamanho, fonte, espaçamento. Disponível em: <https://www.normasabnt.org/artigo-cientifico-abnt/> Acesso em 29/05/2022

Controladoria Básica. Disponível em: <https://issuu.com/cengagebrasil/docs/name992564/14> Acesso em 27/05/2022

Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar. Disponível em: [https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/#Projetos\\_estrategicos](https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/#Projetos_estrategicos) Acesso em 28/05/2022



# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** Daniela Araujo da Costa.

**Orientador:** Prof. Dr. Raphael Bicudo, Docente do curso de Economia da Strong Business School.

## AS RESPOSTAS DO BRASIL ÀS CRISES: GRANDE DEPRESSÃO 1929, BOLHA IMOBILIÁRIA 2008 E PANDEMIA 2020.

### Resumo:

Desde o início do capitalismo, em meados do século XIX, três grandes choques atingiram o sistema econômico: a Grande Depressão de 1929, a Crise Financeira de 2008 e a Crise do Covid-19. Com exceção da crise do corona vírus, que foi um choque exógeno ao sistema, a origem das demais se convergem: forte desregulamentação no sistema financeiro devido à crenças do neoliberalismo. Independente da natureza da recessão, o Brasil, por ser um país dependente, é altamente afetado e o Governo em exercício precisa adotar medidas de enfrentamento à recessão. A dualidade entre a teoria clássica e keynesiana entram em choque no que diz respeito às ações governamentais de combate. Contudo, pode-se perceber que o mer-

cado privado não tem forças suficientes para superar uma recessão sem a interferência do Estado, e que as políticas expansionistas mencionadas por Keynes se tornam responsáveis pela retomada da economia.

**Palavras-chave:** Grande Depressão; Crise Financeira 2008; crise Covid-19; políticas fiscais; Keynesianismo.

### INTRODUÇÃO

Ao decorrer dos séculos XIX e XX, o desenvolvimento do capitalismo foi acentuado ligeiramente. As Revoluções Industriais e a globalização contribuíram para o aumento contínuo da circulação de mercadorias e de capitais entre os países, caracterizando uma forte ligação e interdependência entre os mesmos.

Durante esse período, o surgimento de 3 grandes crises coloca em cheque os postulados do capitalismo liberal e da teoria clássica: a Grande Depressão de 1929, a Bolha Imobiliária de 2008 e a Crise da Pandemia em 2020

O Brasil por ser um país subdesenvolvido e basicamente exportador de commodities sofreu bastan-

te com ambas as crises, devido à queda da demanda mundial, à fuga de capitais, à interrupção de financiamentos externos e ao cenário de incerteza. O decorrer do texto trata com individualidade cada crise.

## 1. OS IMPACTOS DA GRANDE DEPRESSÃO NO BRASIL E AS MEDIDAS DE COMBATE ADOTADAS

### 1.1 A Crise de 1929

A Crise de 1929 foi a primeira crise da era capitalista e colocou em cheque o sistema econômico. Após a Primeira Guerra Mundial, os Estados Unidos se tornaram uma grande supremacia econômica e centro financeiro. A movimentação do comércio internacional era em boa parte representado pelo país, com 45% da produção industrial e 12,5% das importações mundiais (REZENDE; Cyro, 2008). No campo financeiro, os EUA também se destacavam, sendo o maior credor mundial, tanto na Europa, como na América Latina.

Em meados do século XX, o capitalismo liberal estava no ápice. Caracterizado por uma forte desregulamentação e pouco controle estatal, o mercado financeiro vinha ganhando força. A globalização facilitava a circulação de capitais entre os países, e rapidamente o eixo econômico mundial passou de Londres para Nova York.

Os Estados Unidos vinham crescendo continuamente na década de 20, principalmente por conta da alta taxa de acumulação de capitais e pela expansão de crédito, que permitia uma ampliação do consumo. Contudo, essa prosperidade estava posta sobre bases frágeis e com problemas estruturais, como: a baixa taxa de lucros, o alto grau de concentração de renda e o razoável nível de desemprego (REZENDE; Cyro, 2008).

Enquanto isso, as especulações na Bolsa de Valores de Nova York aumentavam gradativamente<sup>1</sup>, mas o lado real da economia não acompanhava esse ritmo de crescimento. O aumento de produção<sup>2</sup>, aliado ao boom das especulações, acarretou um cenário de superprodução. A oferta era maior que a demanda. Além disso, tanto o consumo, como o capital investido, era em sua maioria, financiados pelo crédito ampliado.

Segundo Rezende (2008), a fragilidade na regulamentação do sistema financeiro, devido ao renascimento do liberalismo econômico e a expansão de cré-

dito desenfreada, provocou uma Bolha Financeira de operações de lastros duvidosos e de incerteza, e uma disparidade entre as curvas de oferta e de demanda, como explica o autor:

O crack da Bolsa de Valores de Nova York foi o resultado natural de uma década de desenvolvimento econômico, em que as curvas de oferta e da demanda cada vez mais se afastaram, sendo o seu ponto de equilíbrio artificialmente localizado através do brutal financiamento ao consumo (REZENDE, 1992, p. 208).

A Bolha Financeira já estava aparente e perceptível devido às quedas nos índices da Bolsa de Nova York, porém, foi no dia 24 de outubro de 1929, conhecido como Quinta-Feira Negra, que houve o Crack da Bolsa de Valores de York. Neste dia, o fluxo de venda de ações foi gigante e os seus preços despencaram. Milhares de pessoas perderam suas reservas, muitas empresas faliram e a taxa de desemprego tomou proporções elevadas:

Uma onda de pobreza varreu os Estados Unidos. Houve um brutal aumento das favelas em torno dos centros industriais [...] O desemprego tornou-se uma constante nos países europeus [...] A produção mundial como um todo recuou (REZENDE, 2008, p. 210).

A quebra da bolsa, inevitavelmente, afetou o mundo todo. Além dos investidores estrangeiros que perderam seu dinheiro no mercado financeiro, o comércio internacional entre 1929 e 1934 caiu para dois terços<sup>3</sup> e os EUA cessaram os empréstimos. Todos os países que eram dependentes do comércio exterior e/ou do capital estrangeiro foram afetados diretamente pela crise e tiveram que adotar medidas para se desvincular da situação.

Os efeitos da Grande Depressão perduraram anos. Os Estados Unidos só conseguiram solucionar o problema em 1933, no governo de Franklin D. Roosevelt, com o Plano New Deal. Em suma, o New Deal, era um programa de vertente keynesiana que consistia na inversão estatal em grandes obras públicas, com o intuito de diminuir a taxa de desemprego e girar a economia a partir do efeito multiplicador de investimento. Esse tipo de medida ia totalmente contra os ideais de livre-mercado da teoria clássica, porém foi o que possibilitou a retomada da economia mundial.

3 (PARKER, Selwyn, 2009).

1 Entre 1926 e 1929, os preços das ações comuns subiram 300% (REZENDE; Cyro, 2008).

2 Os Estados Unidos mantiveram – ou até aumentaram – a produção industrial nos mesmos níveis do período bélico de 1914-1918. A expansão de crédito contribuiu para um aumento artificial do mercado interno, que em algum momento se tornaria insustentável (REZENDE; Cyro, 2008).

### 1.2 As consequências da Grande Depressão no Brasil

O Brasil, por ser um país agroexportador sofreu fortemente com a crise econômica (FURTADO, 2005). Uma economia agroexportadora afeta diretamente toda a cadeia produtiva do país, pois na fase de ascensão e boom dos preços, o lucro é reinvestido no setor e o efeito multiplicador atinge setores indiretos. Em contrapartida, quando há queda no preço ou na demanda, a lucratividade e a taxa de reinvestimento caem, comprometendo todo o sistema econômico (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETTO JÚNIOR, 2009 apud GOMES, 2011).

Desde a sua colonização, o Brasil sempre foi um país agroexportador. Entre os séculos XIX e XX, a principal atividade econômica do país era a cafeicultura. O café representava 71% das exportações brasileiras e o principal consumidor eram os EUA, comprando mais da metade dessas exportações. Além disso, com fim da cultura cafeeira em Java e no Haiti<sup>4</sup> o Brasil assegurou um relativo monopólio do produto, possibilitando possíveis intervenções no preço (MARTINS & KRILOW, 2015).

Com a crise de 1929, a comercialização mundial caiu drasticamente, e o preço do café despencou. As exportações brasileiras caíram tanto em volume, quando em valor.

Porém, mesmo antes da Quebra da Bolsa de Valores de Nova York, o Brasil já vinha com problemas internos. No campo político, o país era governado pela política Café-com-Leite: estrutura de poder da República Velha, que entre 1889 e 1930, alternava o cargo de presidente entre aristocratas de São Paulo e de Minas Gerais. Por trás da Política Café-com-Leite, estavam os interesses próprios dos cafeicultores, que detinham influência política e econômica.

Enquanto a crise de superprodução vinha se instalando, o preço do café diminuía e colocava em risco o lucro dos cafeicultores. Como existia um poder de barganha do setor, a pressão em cima do Governo era grande. O primeiro sinal de interferência do Governo para combater a queda de preço do café, e consequentemente o lucro dos cafeicultores, foi a desvalorização cambial. Até o final do século XIX, o governo aumentava a taxa de câmbio para proteger o lucro dos cafeicultores de qualquer variação de preço. Isso afetava diretamente o custo de vida do brasileiro

ro via inflação, pois encarecia a importação, principal fonte de consumo da época, uma vez que a indústria nacional ainda não era bem desenvolvida.

Paradoxalmente, esse tipo de intervenção contribuiu ainda mais para a expansão do lucro, e não impediu o avanço da produção (FURTADO; Celso, 2005). O cenário de superprodução se deu novamente no início do século XX, onde o preço do café despencou e a pressão dos cafeicultores sobre o Governo surgiu outra vez. Em 1906, foi realizada uma reunião, conhecida como Convênio de Taubaté para decidir qual seria a Política de Valorização para combater a crise em questão. A solução encontrada foi o Governo adquirir todo o excedente da produção que não seria absorvido pelo mercado, com intuito de equalizar o preço. A compra desse excedente aconteceria via empréstimos estrangeiros e a União era o fiador, ou seja, garantia o pagamento dos empréstimos.

Essa política impediu a redução dos lucros dos cafeicultores, que continuaram a reinvestir seu capital no setor. Entre 1925 e 1929, a produção de café cresceu quase 100%<sup>5</sup>, enquanto o volume exportado manteve-se inalterado. Ou seja, todo o crescimento era financiado pelo Estado. Como destaca Furtado:

Mantendo-se firmes os preços, era evidente que os lucros se mantinham elevados. E também era óbvio que os negócios do café continuariam atrativos para os capitais que nele se formavam. Em outras palavras, as inversões nesse setor se manteriam em nível elevado, pressionando cada vez mais sobre a oferta. Dessa forma, a redução artificial da oferta engendrava a expansão dessa mesma oferta e criava um problema maior para o futuro (FURTADO, 2005, p. 188).

A situação se complicou com a crise de 1929. A Grande Depressão afetou diretamente o Brasil. O preço do café despencou<sup>6</sup>. Na safra de 1929 e 1930, o Brasil estava novamente diante de uma crise de superprodução, porém dessa vez, a Política de Valorização do Café deixava de ser viável, uma vez que os empréstimos estrangeiros foram suspensos. Além disso, devido à crise mundial, houve grande fuga de capitais<sup>7</sup>, afetando diretamente a balança de pagamentos e o

5 (FURTADO, 2005, p. 189).

6 Entre 1929 e 1931, o preço do café caiu de 22,5 centavos de dólar por libra para 8 centavos (FURTADO, 2005, p. 196).

7 As reservas de ouro do governo alcançaram 31.100.000 libras em setembro de 1919. Em dezembro de 1930 haviam desaparecido em sua totalidade (FURTADO, 2005, p. 194).

4 O fim da cultura cafeeira em Java aconteceu por conta de uma praga, e em Haiti por levantamentos de escravos (GOMES, Monique K., 2011).

câmbio do país. O Brasil não tinha mais recursos para bancar a valorização do café:

Era totalmente impossível obter crédito no exterior para financiar a retenção de novos estoques, pois o mercado internacional de capitais se encontrava em profunda depressão, e o crédito do governo desaparecera com a evaporação das reservas (FURTADO, 2005, p. 263).

Segundo Furtado (2005), ao tentar sustentar os preços do café, as políticas de valorização só agravaram mais esse desequilíbrio. Ao garantir o lucro dos cafeicultores e não impor medidas para conter o aumento da oferta, o lucro era reinvestido e a produção aumentava. Por se tratar de uma commodity, a demanda não acompanhava esse crescimento. As Políticas de Valorização do Café só postergaram uma situação que estava se tornando insustentável.

Diante de todo o cenário de crise da superprodução e repercussão da crise de 29, além da insatisfação da população com o governo oligárquico, a Primeira República chegou ao fim com Revolução de 30<sup>8</sup>. Com muitos embates políticos, Getúlio Vargas assume em outubro de 1930, quebrando a sequência da Política Café-com-Leite. A oligarquia cafeeira perdeu poder político, e a partir de então se iniciava uma mudança estrutural no campo político e econômico.

### 1.3 As medidas de combate adotadas pelo Governo Getúlio Vargas

O Governo de Getúlio Vargas se deparou com dois problemas: a crise do café, que vinha se estendendo e se “escondendo” por anos, e a crise de 1929, que impactou negativamente toda a economia, e acentuou ainda mais a queda do preço do café. Neste momento, era claro a dependência que o país tinha em torno do setor cafeeiro. Em todo seu período de ascensão, praticamente não houve investimento em nenhum outro setor. A economia girava entorno do café: os setores indiretos dependiam da sua expansão para obterem renda. A redução da produção e do lucro dos cafeicultores iria afetar toda a economia. Então, por mais que

<sup>8</sup> O governo já não tinha mais forças para defender o setor cafeeiro. Além disso, nas eleições de 1930, houve um impasse na indicação do sucessor de Washington Luís, causando uma instabilidade na Política Café-com-Leite. Enquanto isso, a oposição (Getúlio Vargas e João Pessoa) ganhava força. Diante de vários embates políticos e corrupção eleitoral, a Revolução de 30 ocorre quando Getúlio Vargas assume o poder depois do assassinato do seu candidato à vice-presidente, João Pessoa.

a política de Getúlio Vargas tendesse para um foco mais desenvolvimentista, neste momento, era preciso solucionar a questão do café, que foi agravada com a crise de 29.

As medidas para tentar amenizar os efeitos da crise foram baseadas no forte intervencionismo estatal. O Governo tinha a opção de deixar o estoque excedente “apodrecer”, porém, isso iria afetar toda a cadeia econômica, que dependiam da colheita do café para gerarem renda. A solução encontrada foi adquirir e destruir (queimar) todo o excesso da produção, pois isso iria incentivar o fomento de renda, constituindo, inconscientemente, uma política keynesiana, como coloca Furtado (2005, p. 201): “[...] o valor do produto que se destruía era muito inferior ao montante da renda que se criava. Estávamos, em verdade, construindo as famosas pirâmides que anos depois preconizaria Keynes”.

Em 1931, o governo retirou de São Paulo a responsabilidade pela política cafeeira, e criou o Conselho Nacional do Café, órgão federal, responsável pela aquisição do excedente de café. Além disso, proibiu novas plantações de café por três anos e incentivou a produção de novos produtos (açúcar, cacau, borraça, etc.). O principal objetivo era conter a disparidade entre a oferta e a demanda do café e tentar diminuir a sua dependência econômica.

### 1.4 Os Resultados Obtidos pelo Governo

Enquanto todo o mundo sofria fortemente as consequências da crise de 29, o Brasil conseguiu de desvincular da mesma mais rapidamente. Isso porque, quando o Governo decide intervir queimando as sacas de café excedentes, inconscientemente, ele garante a circulação de renda da economia. Enquanto isso, os outros países ainda esperavam o mercado se autorregular para superar a crise. Como destaca Furtado (2005, P. 201-202), “a política de defesa do setor cafeeiro nos anos da grande depressão concretiza-se num verdadeiro programa de fomento da renda nacional”.

Ao garantir a circulação de renda, o país manteve o nível de emprego e o poder de compra. Porém, toda a comercialização com países estrangeiros havia diminuído consideravelmente por conta da depressão. Então, para sustentar o mercado interno, o Brasil começou um processo de substituição de importações, estimulando o setor industrial que estava ocioso.

O capítulo XXXII: “Deslocamento do Centro Dinâmico” do livro Formação Econômica do Brasil, de Celso

Furtado, trata justamente sobre este momento. O autor destaca que após a crise de 1929, as medidas adotadas pelo Governo, promoveram uma dinâmica maior para o mercado interno, diminuindo a dependência do exterior e auxiliando no processo de industrialização.

É, portanto, perfeitamente claro que a recuperação da economia brasileira, que se manifesta a partir de 1933, não se deve a nenhum fator ex-

terno, e sim à política de fomento seguida inconscientemente no país (FURTADO, 2005, p. 202).

Como demonstrado no Gráfico I, os três primeiros anos da crise (1929, 1930 e 1931) caracterizaram uma forte recessão interna, pois o ritmo de crescimento passado estava muito acentuado. Contudo, em 1933 já se pode perceber que o resultado melhora significativamente.

(%) anual contra o ano imediatamente anterior.

## EVOLUÇÃO DO PIB (1927-1934)

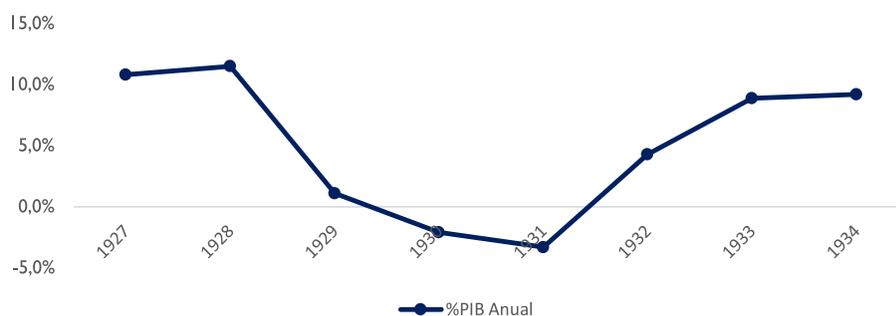


Gráfico 1: Evolução Anual do PIB 1927-1934

Fonte: IBGE - Elaborado pelo Autor.

Segundo Furtado (2005), o Governo inconscientemente criou uma política de fomento de renda que preconizou as premissas de Keynes, e foi capaz de incentivar a capacidade produtiva do país. A dinâmica da economia brasileira foi “deslocada” da dependência agrícola externa para o mercado produtivo interno. Além de todas as questões diretamente econômicas, o Governo de Getúlio Vargas também trouxe mudanças sociais que ajudaram na estruturação do país: criação do Ministério da Educação, da Saúde, do Trabalho, da Indústria e do Comércio, e mudanças no processo eleitoral.

## 2. OS IMPACTOS DA BOLHA IMOBILIÁRIA NO BRASIL E AS MEDIDAS DE COMBATE ADOTADAS

### 2.1 A Crise de 2008

A crise financeira de 2008 foi desencadeada por suscetíveis especulações no mercado imobiliário. O

mercado financeiro viu no mercado imobiliário uma grande possibilidade de crescimento, visto que a economia norte-americana já se encontrava estável há algum tempo. Concomitantemente, os Estados Unidos vinham com uma Política Habitacional estimulando o mercado de hipotecas. A taxa de juros praticada era baixa e praticamente qualquer cidadão conseguia adquirir empréstimos para financiar um imóvel.

A comercialização de hipotecas teve uma ampla liberalização, e conseqüentemente, um relaxamento na percepção dos riscos (MAZZUCHELLI; Frederico, 2008). Esses fatores contribuíram numa expansão de empréstimos para agentes sem qualquer garantia de renda. A desregulamentação foi tanta que inovações financeiras<sup>9</sup> possibilitaram a venda de empréstimos para devedores subprimes<sup>10</sup>, com elevado risco de crédito.

<sup>9</sup> As inovações financeiras eram em suma as securitizadoras. Uma securitizadora é uma empresa responsável por comprar a dívida de uma instituição, e transformá-las em títulos negociáveis no mercado.

<sup>10</sup> O termo subprime refere-se a um crédito de risco, concedido a um tomador que não oferece garantia suficiente ou histórico de crédito favorável (VAN TOL; Luciana Barreto, 2013, p.24).

A chamada crise dos subprimes foi sustentada pela ação das securitizadoras, que compravam esses créditos junto às instituições financeiras e transformava-os em títulos no mercado de capitais. Porém, enquanto isso, a Bolha Financeira ia se instaurando. Os juros foram se elevando e a renda continuou no mesmo patamar. A residência se tornava a única garantia em caso de inadimplência, contribuindo ainda mais para o não pagamento da dívida por parte do devedor. A disparidade entre os títulos derivativos postos em mercado pelas securitizadoras e o pagamento das dívidas pelos devedores estava se acentuando cada vez mais, influenciando na perda de confiança pelo mercado.

Para Bresser-Pereira (2010), a ampliação da riqueza financeira artificial causa choques depressivos como este. O autor destaca que a crise financeira global de 2008 foi consequência do processo de financeirização (a criação maciça de riqueza financeira fictícia) e da hegemonia ideológica reacionária (o neoliberalismo, baseado em mercados autorregulados e eficientes). A desregulamentação e as especulações tornam a economia financeira desvinculada à economia real<sup>11</sup> :

A crescente instabilidade do sistema financeiro é consequência de um processo de crescente autonomia dos instrumentos de crédito e financeiros em relação ao lado real da economia: da produção e do comércio (BRESSER PEREIRA, 2010, p. 61).

Paralelamente à Grande Depressão, o autor Mazzucchelli (2008) cita que as origens da crise de 2008 foram muito semelhantes àsquelas de 1929: a fragilidade na regulação e na percepção dos riscos:

Existe, de outra parte, uma clara semelhança em relação à origem dos distúrbios que resultaram na Grande Depressão e os que estão por detrás da presente convulsão [crise de 2008]. Em ambos os casos a débâcle foi precedida pela fragilidade da regulação e pelo relaxamento na percepção dos riscos, o que redundou em uma febre especulativa de consequências desastrosas. A inevitável proliferação de operações financeiras de lastro duvidoso, alavancadas pela expansão desmesurada do crédito, é um traço comum dos dois momentos históricos (MAZZUCHELLI, 2008 pg. 61).

<sup>11</sup> Entre 1980 e 2007 os ativos financeiros cresceram cerca de quatro vezes mais que a riqueza real (BRESSER PEREIRA, 2010, p. 57).

Em suma, todo o boom especulativo no mercado imobiliário dos EUA, estava posto sobre riscos muito elevados, onde a maioria dos devedores não tinham condições de arcar com suas dívidas. Quando o mercado percebeu essa situação, as expectativas dos agentes se tornaram negativas e os preços dos ativos começaram a cair. Em 15 de setembro de 2008, foi confirmada a falência do quarto maior banco de investimentos do país, Lehman Brothers<sup>12</sup> , dando início a uma crise generalizada, que atingiria todo o mundo.

A recuperação da economia mundial se deu ligeiramente mais rápida do que a grande crise passada (1929), justamente por conta do histórico de medidas keynesianas que obtiveram êxito. Em suma, foram adotados pacotes de políticas fiscais tanto nos EUA, como na Europa e já no ano de 2010, foi possível notar a retomada da economia da mundial e a estabilização da taxa de desemprego.

## 2.2 As consequências da Bolha Imobiliária no Brasil

A crise de 2008 atingiu o Brasil num momento de pico (LIMA, Thaís D.; DEUS, Larissa N.; 2013). Entre 2004 e 2008, o PIB brasileiro cresceu continuamente. Segundo o IBGE, pela ótica da demanda, o PIB foi puxado pela Formação Bruta de Capital Fixo (50,2% no acumulado entre 2004-2008) e pelo Consumo das Famílias (acumulando 23,5%).

Um conglomerado de fatores influenciou para este feito. A expansão da demanda agregada foi sustentada pela taxa de investimento e pelo aumento do consumo. Essa expansão foi estimulada principalmente pela ampliação do crédito, seja internacional (via fluxo de capitais estrangeiros), ou nacional (via estímulos políticos no setor bancário). Além disso, se destacam o aumento das exportações (devido ao boom das commodities) e a diminuição da taxa de desemprego.

Contudo, apesar do bom momento, o país não foi impermeável a Bolha Imobiliária. Segundo Prates e Cunha (2009), a crise foi disseminada por diversos canais, atingindo assim as contas correntes e financeiras, isto é, houve queda da demanda mundial e dos preços das commodities, aumento das remessas de lucros pelos bancos, queda no investimento financeiro, interrupção das linhas de crédito comercial e aumento da demanda por empréstimos bancários.

<sup>12</sup> No dia anterior à falência, as ações do banco haviam caído 45% (VAN TOL; Luciana Barreto, 2013, p. 26).

Como destacado, um dos primeiros efeitos da crise foi a redução da liquidez internacional. O cenário de incerteza gerou uma interrupção das linhas de créditos estrangeiras e uma grande fuga de capitais. Além disso, tanto a comercialização mundial, quanto os preços das commodities caíram<sup>13</sup>.

No cenário nacional, a disseminação dessa crise atingiu o índice de confiança geral. O setor bancário nacional agiu com prudência e retraiu consideravelmente a oferta de crédito no mercado. A redução de crédito, tanto nacional, quanto internacional, causou um impacto negativo, pois afetava diretamente a taxa de investimento e na ampliação do consumo. O crédito bancário era indispensável para a manutenção dos investimentos e para a formação de capital fixo.

Além disso, o balanço de pagamentos também foi bastante afetado. A fuga de capitais e as saídas de remessa de lucros e dividendos causaram um déficit na conta corrente, além de influenciar na depreciação cambial<sup>14</sup>. Paralelamente, a balança comercial sofreu alterações devido à redução do volume exportado e à queda dos preços das commodities.

Apesar dos perceptíveis efeitos que oriundos da Crise mundial, a recessão no Brasil teve um período curto, muito por conta da conjuntura que o país estava vivendo pré-crise e também pelas medidas de combate adotadas pelo Governo Lula.

### 2.3 AS MEDIDAS DE COMBATE ADOTADAS PELO GOVERNO LULA

Em resposta aos efeitos da crise, o governo anunciou um pacote de medidas para estímulo à economia. Em suma, as políticas monetárias e fiscais tinham caráter expansionista, a primeira para injetar liquidez, e a segunda para estimular a demanda interna via políticas públicas.

No campo monetário, o objetivo do Governo era garantir a liquidez, a fim de aumentar a disponibilidade de crédito para as empresas<sup>15</sup>. Isso foi feito principalmente pelas operações de redesconto e pela redução dos depósitos compulsórios. Contudo, como aponta Singer (2009), os bancos privados mantinham-se conservadores diante do cenário recessivo, logo os ban-

cos públicos passaram a ter bastante importância no período. Segundo Lima & Deus (2013), a atuação dos bancos públicos foi fundamental para a manutenção do crescimento do crédito no país: entre setembro de 2008 e julho de 2009, os bancos públicos aumentaram sua oferta de crédito em 33%, enquanto as instituições privadas nacionais aumentaram em 4%.

Pode-se destacar a atuação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que introduziu novas linhas de financiamento para empresas exportadoras<sup>16</sup>. Já a Caixa Econômica Federal expandiu o crédito numa política social habitacional, especialmente em março de 2009, com o programa Minha Casa, Minha Vida. O financiamento habitacional além de estimular o crédito, teve um efeito multiplicador na economia, por injetar estímulo na construção civil, um setor que interliga vários outros.

No campo fiscal, o caminho foi à expansão dos gastos públicos e os incentivos fiscais. O foco se deu nos setores mais atingidos pela crise: setor de construção civil, agricultura, automóveis e móveis e eletrodomésticos. Em respeito ao setor automobilístico, o governo aumentou a oferta de crédito, isentou o Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) de carros com motor 1.0 e isentou o Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF) nos financiamentos de motocicletas, motonetas e ciclomotores. No setor de eletrodomésticos, o governo disponibilizou crédito de R\$ 2 bilhões para estimular o consumo, além da redução do IPI da chamada linha branca (fogões, geladeiras, lavadoras e tanques). Para o setor agrícola também foi disponibilizado novas faixas de crédito, e o setor de construção civil foi beneficiado pelo programa Minha casa, Minha Vida, como dito anteriormente. Como essas medidas, o intuito do governo era conter queda de atividade econômica e sustentar um determinável nível demanda agregada.

Vale ressaltar, que mesmo antes da crise de 2008, o Brasil já vinha com políticas públicas de incentivos ao investimento bem sólidas. Desde janeiro de 2007, o país contava com a PAC I (Programa de Aceleração e Crescimento), que reunia cortes de impostos e incentivos financeiros para estimular o investimento em infraestrutura. Já em maio de 2008 foi lançado a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), que formalizou uma série de medidas para o crescimento da indústria brasileira. Como ressalta Singer (2009), “desde o fim do primeiro mandato do presidente Lula, o PAC

13 O índice de preços de commodities caiu em quase 55% durante o segundo semestre de 2008 (FMI).

14 A partir de setembro de 2008 foram observadas saídas líquidas de divisas no mercado cambial brasileiro. A taxa de câmbio depreciou-se fortemente, passando de R\$1,79/US\$ em meados de setembro para R\$2,34 ao final do ano (VAN TOL, 2013, p.30).

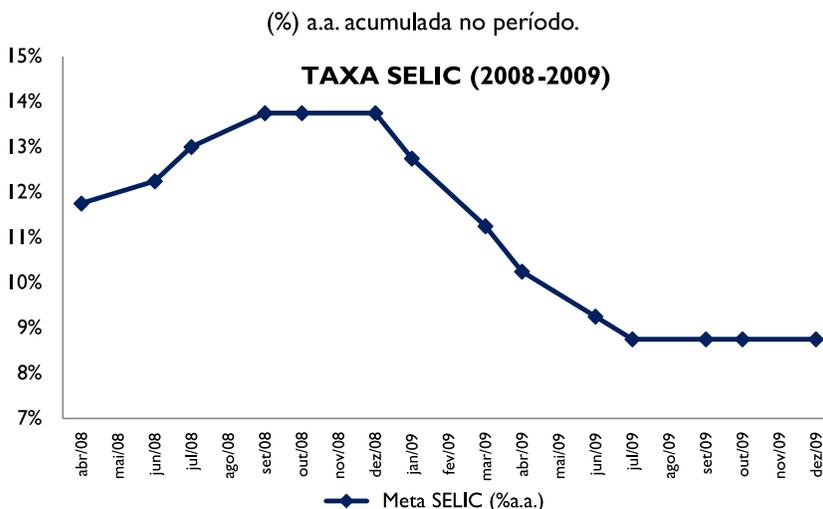
15 O foco da expansão de crédito se deu principalmente em torno de agentes financeiros, empresas exportadoras, empresas da construção civil e do agronegócio.

16 Até o fim de 2008, os desembolsos do BNDES voltados à exportação somaram US\$6,6 bilhões, um aumento de 57,1% em relação ao ano anterior (BACEN).

já vinha sendo preparado, o que permitiu ao governo aumentar fortemente o investimento público na infraestrutura e em ações sociais”.

No que diz respeito à taxa de juros, um importante instrumento político monetário, o COPOM<sup>17</sup> foi cauteloso para fazer as intervenções. Como é o usual da

linha teórica keynesiana, a diminuição da taxa de juros estimula a demanda agregada, pois facilita o financiamento do investimento. Porém, de este instrumento não foi prioridade para os membros do comitê, devido ao tripé macroeconômico que prioriza a Meta de Inflação.



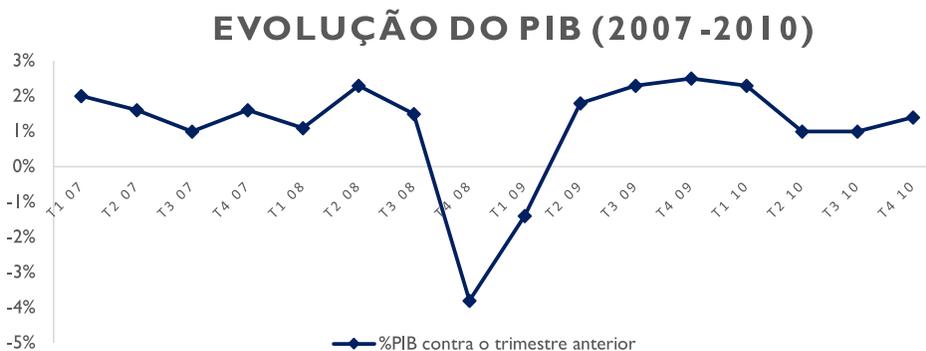
**Gráfico 2:** Evolução da Taxa Selic 2008-2009

Fonte: BACEN - Elaborado pelo Autor.

O Gráfico 2 demonstra que a taxa de juros só começou a ser reduzida em janeiro de 2009, enquanto o pico da grande depressão se deu em setembro de 2008. Em 2008, a taxa de juros variou entre 11% e 13%. A partir de 2009, ela começa a ser reduzida: inicia-se o ano com 12,75% e finaliza com 8,75%<sup>18</sup>. Uma redução significativa, porém, com um patamar ainda muito acima do nível praticado internacionalmente<sup>19</sup>.

## 2.4 Os resultados obtidos pelo Governo

O Brasil vinha adquirindo bons resultados desde os anos 2000. O choque da recessão mundial interferiu na sequência desses números, porém como se pode analisar, o país se recuperou rapidamente. O Gráfico 3 mostra a evolução trimestral do PIB entre 2007 e 2010:



**Gráfico 3:** Evolução trimestral do PIB 2007-2010

Fonte: IBGE - Elaborado pelo Autor.

<sup>17</sup> Comitê de Política Monetária do Banco Central.

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>

<sup>19</sup> Na mesma época, os juros praticados nos EUA era 0,25% a.a.

O último trimestre de 2008 foi o mais atingido pela crise, apresentando uma contração de -3,8% em relação ao trimestre anterior. Contudo, como os resultados durante o ano foram bons, o PIB anual de 2008 apresentou um crescimento de 5,1%. Em 2009 o PIB anual apresentou um recuo de -0,1%, porém por trás dessa contração, já é possível notar alguns sinais de recuperação. Somente o primeiro trimestre de 2009 apresentou recessão (-0,1%). Os trimestres subsequentes já demonstravam uma melhoria no resultado (1,4%, 1,7% e 2%).

Economistas como Bresser Pereira (2009) e Cunha & Prates (2009) destacam a importância da política fiscal expansionista para a rápida recuperação da economia brasileira em 2009. A conclusão geral é que o país se desvinculou rapidamente da crise devido às políticas públicas do Governo. De fato, tanto as medidas implantadas após a eclosão da crise, como as anteriores a esta (PAC, PDP), colaboraram para sustentar a

expansão da demanda interna no país mesmo diante da recessão global.

A demanda interna foi sustentada, principalmente, pela expansão de crédito a desonerações fiscais, que contribuíram para manter o poder de compra e o nível de renda no país. Além disso, os gastos governamentais estimularam o investimento devido ao efeito multiplicador.

O Gráfico 4 demonstra que tanto o consumo do Governo, quanto o consumo das famílias, praticamente não sofreram os efeitos da crise, uma vez que a variação anual sempre foi positiva. Já a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) vinha numa sequência de crescimentos bem significativos (acima de 10% a.a) e o cenário de incerteza afetou as expectativas dos agentes, que recuaram os investimentos em 2009. Contudo, já no ano seguinte o crescimento já supera os patamares de 2008.

(%) taxa acumulada ao longo do ano em relação ao mesmo período do ano anterior

## EVOLUÇÃO DOS COMPONENTES DO PIB (2007-2010)

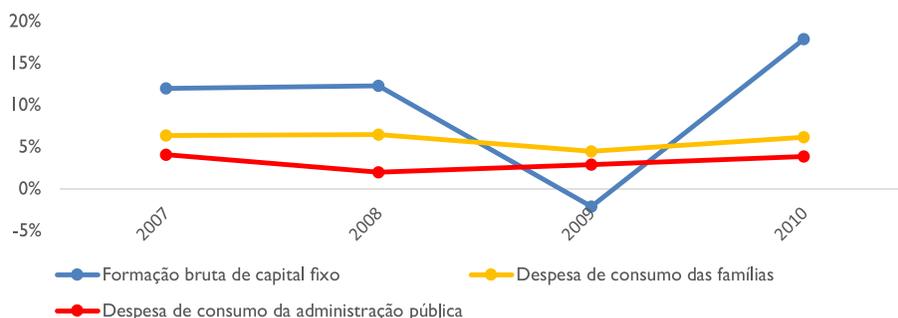


Gráfico 4: Evolução dos Componentes do PIB entre 2007 e 2010  
Fonte: IBGE - Elaborado pelo Autor.

Os dados acima revelam que as políticas de estímulo ao crédito e de fomento de renda foram capazes de superar os efeitos adversos em 2009. Em 2010, o país registrou uma expansão de 7,5%, e a taxa média anual de desemprego caiu para nível mais baixo (6,7%) desde o início da série histórica do IBGE, iniciada em 2002. Neste período, tanto os EUA, quanto a Europa ainda estavam se recuperando da recessão. Em teoria, os efeitos da Bolha Imobiliária só atingiram o Brasil no último trimestre de 2008 e no primeiro trimestre de 2009.

### 3. OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO BRASIL E AS MEDIDAS DE COMBATE ADOTADAS.

#### 3.1 A Crise da Pandemia

A Crise do COVID-19, que começou em meados de março de 2020, diferentemente das outras crises citadas até então (Grande Depressão 1929 e Bolha Imobiliária 2008), não se originou por questões econômicas ou financeiras, mas sim por um vírus. Apesar

da origem da crise ser exógena ao sistema, suas consequências são graves, pois muito além das questões econômicas, temos questões humanitárias, de saneamento básico e saúde pública.

A natureza desta recessão econômica ocorreu primeiramente na paralisação da atividade produtiva, para logo em seguida se refletir no mercado financeiro. Já nas crises de 1929 e de 2008, o estopim da contração econômica foi nas especulações financeiras, para depois atingir a esfera produtiva (CENTRO DE ESTUDOS DE CONJUNTURA POLÍTICA E ECONÔMICA, 2020). Segundo Cardoso (2020), o processo de disseminação da crise econômica causada pelo COVID foi bem mais profundo e acelerado do que nas crises de 1929 e 2008:

Esta já é a maior crise econômica e financeira global desde os anos de 1930, e foi denominada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) de “great lockdown”. Se esta crise ainda não superou a de 1929 (é difícil ser categórico, em face da escassez de indicadores comparáveis entre uma crise e outra), a julgar pela velocidade dos acontecimentos, irá superá-la (CARDOSO, 2020, p. 616).

O Produto Interno Bruto da economia mundial caiu -3,1% em 2020. Para efeito comparativo, a recessão da Crise Financeira em 2008 registrou um recuo do PIB de -0,1% em 2009. Em 2020, o comércio mundial apresentou uma expressiva redução em março, abril e maio representando -15,6% no volume comercializado. Enquanto isso, na crise de 2008 a queda do comércio mundial no ano foi de -11,7% (IPEA).

A China – motor da economia mundial nos últimos anos – apresentou no primeiro trimestre de 2020, uma contração no PIB de -9,8% em relação ao trimestre imediatamente anterior. Fato que não ocorria desde 1992, quando os dados oficiais do país começaram a ser publicados<sup>20</sup>. No fechamento do ano, a China ainda conseguiu apresentar um PIB positivo (+2,3%), devido ao fato do país ser responsável por grande parte do fluxo comercial mundial, mas também pelas medidas restritivas de isolamento adotadas no país.

Já os Estados Unidos, apresentou um recuo de -3,4% no Produto Interno Bruto em 2020. Este resultado interrompe 10 anos de crescimento, desde o ciclo iniciado em 2010, pós a recessão da Bolha Imobiliária.

20 Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/16/ PIB-na-china-tem-primeira-contracao-desde-1976.ghtml>>

Importante salientar que enquanto a economia mundial passava por reduções alarmantes, o número de pessoas infectadas e de óbitos por COVID só aumentava. Os países desenvolvidos por desfrutarem de mais recursos financeiros conseguiram controlar razoavelmente a doença. Mas mesmo os EUA, maior potencial mundial, se tornou epicentro da doença por um determinado momento. Quando tratamos de países subdesenvolvidos, o cenário piora bastante, pois sua estrutura de dependência econômica diminui a capacidade de enfretamento da crise.

### 3.2 As Consequências da Crise do Covid-19 no Brasil

A pandemia atingiu a economia brasileira num momento em que outras crises já estavam instaladas, agravando a situação. Segundo o José Cardoso (2020), com a chegada do Corona Vírus, o Brasil ficou diante de quatro crises: a crise econômica mundial inusitada; a crise dramática da economia brasileira<sup>21</sup>, a crise sanitária causada pela pandemia e a crise da polarização política.

Dentre as diversas consequências da pandemia, podem-se destacar: a desaceleração da economia, devido à redução da produção e a queda na demanda; a redução do comércio internacional; a insegurança no mercado de trabalho; a desvalorização cambial; a variação de preços de bens essenciais, impactando na inflação; a fuga de capital; o extremo cenário de incerteza tanto no mercado produtivo, quanto no mercado financeiro. Além, claro, da rápida disseminação do vírus, principalmente nos grupos mais vulneráveis, acentuando as questões estruturais de saúde pública e a desigualdade social.

O choque sanitário escancara os problemas da saúde pública e da desigualdade social. O nível de contágio do vírus se torna maior nas periferias e nas regiões que concentram maior índice de pobreza, devido à dificuldade de manter um isolamento social frente à necessidade de garantir renda familiar. Além disso, as condições precárias de saneamento e a sobrecarga do sistema de saúde dificultam os cuidados com a doença. Como pontua José Cardoso:

É óbvio que quem morre são os mais pobres. As classes médias estão sendo atingidas, mas os grupos vulneráveis economicamente são os mais impactados e respondem pelo grosso

21 3 anos de estagnação: 1,3% (2017), 1,3% (2018) e 1,2% (2019) após 2 anos de recessão: -3,5% (2015) e -3,3% (2016).

das mortes. No Brasil são 13,6 milhões nessa condição. Nessa condição é impossível evitar a aglomeração de pessoas, sair para a rua acaba sendo inevitável. (CARDOSO, p. 616).

No quesito econômico, o país foi drasticamente atingido pelo colapso da demanda interna e externa. Muito além da redução da comercialização nas crises 1929 e 2008, a quarentena praticamente interrompeu o comércio. Os principais centros comerciais e shoppings fecharam. A oferta e a demanda não tinham previsão de volta à normalidade. O mercado (financeiro e produtivo) não tinha impulso para retomar às atividades sozinho.

### 3.3 As Medidas de Combate Adotadas pelo Governo Bolsonaro

As medidas de enfrentamento do corona-*crise* passaram por alguns embates políticos. A dualidade entre defender a saúde pública para conter o nível de disseminação da doença via isolamento social, se esbarrou com os defensores do mercado, que não queriam a paralisação do comércio. Diante deste embate, o Governo Federal demorou para sancionar medidas precisas contra o vírus, enquanto isso, os Governos Estaduais precisaram agir isoladamente. Vários governadores buscaram seus próprios meios para organizar hospitais de campanha, aumento da oferta de leitos de UTI, aquisição de equipamentos médicos, além da suspensão das atividades escolares e eventos (HENRIQUES; VASCONCELOS, 2020).

Quando a situação se demonstrou que não seria apenas momentânea, a sociedade começou a pressionar e o governo federal começou a agir. No final de março de 2020, foi anunciada a Medida Provisória nº 924, que liberou crédito extraordinário no valor de R\$ 5,1 bilhões em favor do Ministério da Educação e da Saúde e a PEC 10/2020 que permite gastos temporários além dos limites traçados por regras fiscais. Porém, como pontua a CECON (2020), esses gastos na verdade não representam recursos novos, mas sim um remanejamento orçamentário de outros Ministérios. Segundo o estudo, a alocação dos recursos não trata a raiz do problema, pois não injeta “recursos novos” na economia, devido à crença de que próprio mercado fará o ajuste.

Logo após, houve uma preocupação em torno do mercado de trabalho, pois praticamente todos os setores paralisaram (comércio, serviços e produção). Em

março de 2020, foi publicada a MP 927, com o intuito de facilitar a relação entre empregador/empregado. As mudanças nas regras trabalhistas tinham o objetivo de tentar amenizar os gastos para dos empregadores e garantir segurança aos empregados diante do cenário de incerteza. Dentre algumas medidas estavam: a antecipação de férias individuais e concessão de férias coletivas; a antecipação de feriados; a flexibilização das regras para banco de horas, o subsídio parcial do salário por parte do governo, etc.

Para conter a redução de renda da população, a fim de não desestimular o poder de compra, o Governo adotou algumas medidas como: a antecipação de 13º salário para aposentados e pensionistas, o saque do PIS/Pasep, a antecipação do abono salarial e a facilitação da obtenção de crédito do PRONAMPE<sup>22</sup>.

Porém, a medida mais popular foi o Auxílio Emergencial. Em abril de 2020, o Congresso promulgou a Lei 13.982, que instituiu o pagamento de um auxílio renda no valor de R\$600/mês aos mais vulneráveis, durante 3 meses<sup>23</sup>. O Auxílio contemplava todos os cidadãos maiores de 18 anos, sem emprego formal, com renda per capita mensal de até meio salário-mínimo (R\$ 522,50) ou renda familiar mensal total de até três salários-mínimos (R\$ 3.135), além de não ter tido rendimentos tributáveis, em 2018, acima de R\$ 28.559,70 (ou seja, que não precisou declarar Imposto de Renda em 2018). Todos os indivíduos já cadastrados no Cadastro Único ou na Bolsa Família receberiam o benefício automaticamente.

Cardoso (2020) destaca que o valor negociado no Auxílio Emergencial foi inferior à cesta básica de produtos essenciais para um indivíduo de baixa renda, além disso, devido à alta burocracia o benefício demorou para chegar nas mãos de boa parte das pessoas que necessitavam. Cabe ressaltar que a proposta inicial do Ministério da Economia, anunciada pelo ministro Paulo Guedes era de R\$200/mês, contudo o Congresso Nacional discordou do valor.

### 3.4 Os Resultados Obtidos pelo Governo

O Brasil foi um dos casos mais problemáticos no que se diz respeito ao combate à pandemia. O comportamento do presidente Jair Bolsonaro foi totalmente contrário ao que as autoridades internacionais determinavam. O presidente além de afirmar que o corona vírus não se passava de uma “gripezinha”, de-

<sup>22</sup> Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

<sup>23</sup> Devido à da crise, esse período foi estendido, contudo o valor foi reduzido.

fendeu o fim do uso de máscaras e do isolamento social, e incentivou o uso indiscriminado da cloroquina. Para ter-se uma dimensão do descaso com a saúde pública, durante o período da pandemia, o Ministério da Saúde teve quatro ministros diferentes (ALMEIDA; LUCHMANN; MARTELLI; 2020).

O caráter negacionista só piora as questões humanitárias e econômicas causadas pela crise, como destaca a autora:

Para além das dificuldades ligadas à previsão dos impactos econômicos e sociais da pandemia no país, tivemos uma segunda dificuldade em realização ao seu enfrentamento, a atitude negacionista e a irresponsabilidade política do governo Bolsonaro que vieram a somar-se à agenda reacionária que já estava em curso (LOLE et al., 2020, s.p.).

Diante do descaso do governo federal frente ao alastramento da doença, o Sistema Único de Saúde (SUS) mostra protagonismo no atendimento às vítimas e demonstra o porquê é referência mundial. A má distribuição territorial e a escassez de investimentos dificultaram o sistema num momento de superlotação, mas cabe destacar que por se tratar de um país de dimensões continentais e estando diante de uma onda negacionista na esfera política, o SUS foi responsável pela situação não se tornar ainda pior. (ALMEIDA; LUCHMANN; MARTELLI; 2020).

Segundo o PET Economia (2020), as políticas adotadas no Brasil demonstram um esforço muito menor quando comparado com outros países. Pelas medidas adotadas, é possível perceber o que o Governo estava preocupado em conter duas vias: a queda da oferta e a queda da demanda. No lado da oferta, o Governo tentou estimular as empresas favorecendo a captação de crédito, renegociando pagamentos de dívidas e adiando impostos. No lado da demanda, o Governo tentou injetar renda, com o Auxílio Emergencial e liberação de pagamentos antecipados, como FGTS, PIS/PASEP e 13º salário dos aposentados e pensionistas.

Contudo, considerando que a economia brasileira já estava num panorama de estagnação e a crise da pandemia foi um choque extremamente duro, só essas medidas não foram capazes de estimular a economia num patamar alto. Segundo a CECON (2020), a retomada da economia depende especialmente de políticas fiscais. No cenário em questão, a política monetária por si só não consegue alavancar o resultado, pois

injetar liquidez numa perspectiva de extrema incerteza não trará estímulos investimentos privado. Por isso, o combate recessão, exige operações fiscais expansionistas.

Por possuir uma linha econômica ortodoxa, não houve direcionamento do governo para políticas que estimulam o investimento e a geração de empregos:

Não houve plano do governo federal para reorientar a economia de forma a estimular os setores de serviços e produtos necessários, o que também poderia ter sido um fator para a geração de empregos num momento de desaceleração drástica da atividade econômica (HENRIQUES; VASCONCELOS, 2020, p.33).

Por mais que a Taxa de Juros encontrava-se no seu patamar mais baixo em 2020, não havia estímulo para investir em FBCF, devido à preferência dos agentes econômicos por liquidez e segurança. De 2021 em diante, a pretensão de investimento privado fica ainda pior devido à sequência de aumento na Selic. Em suma, a ampliação da Taxa de Juros pelo COPOM tem a finalidade de controlar a Meta de Inflação. Contudo, em 2021 e 2022, o registro de inflação ficou em 4,52% e 10,06%, respectivamente, bem acima da meta ideal para os economistas clássicos. O aumento da inflação decorre principalmente a fatores externos (guerra na Ucrânia e gargalo de produção da pandemia), então as políticas de expansão da taxa de juros além de não reverter o problema, dificulta o investimento produtivo<sup>24</sup>.

Segundo o IBGE, o PIB brasileiro apresentou um recuo de -3,9% em 2020, frente um modesto crescimento de 1,2% em 2019. Em 2021, a expansão foi de 4,6%. Porém, ao se analisar os dados por trimestre, depreende-se que este resultado não é tão animador quanto parece.

<sup>24</sup>Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/04/20/apos-cortes-economistas-veem-meta-de-inflacao-fixa-em-3-a-partir-de-2024.htm#:~:text=A%20meta%20de%20infla%C3%A7%C3%A3o%20no,de%20economistas%20ouvidos%20pelo%20UOL.>

(%)trimestre contra o trimestre imediatamente anterior.

## EVOLUÇÃO DO PIB (2019-2021)

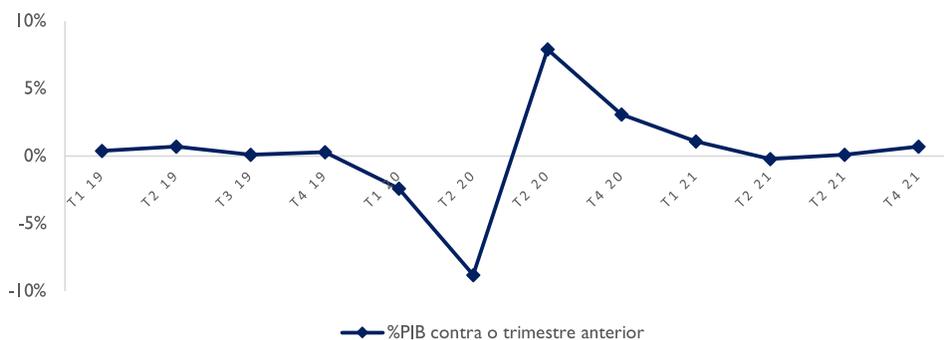


Gráfico 6: Variação trimestral do PIB 2019-2021

Fonte: IBGE - Elaborado pelo Autor.

O Gráfico 6 evidencia que o 1º e 2º trimestre de 2020 (início pandemia) acumularam um resultado bem negativo, que ocasionou a contração do PIB anual. Em 2021, o crescimento por trimestre foi ínfimo, levando a concluir que a expansão anual de 4,6% só ocorreu porque o resultado anterior foi muito ruim. De maneiras gerais, a economia voltou ao patamar de 2019 (que não era animador).

#### 4. A DUALIDADE DOS PENSAMENTOS ECONÔMICOS NO COMBATE ÀS CRISES

As três grandes crises enfrentadas pelo capitalismo até os dias de hoje demonstram a importância das políticas anticíclicas para a retomada da economia, colocando em choque duas correntes macroeconômicas: a Teoria Clássica e a Teoria Keynesiana.

A Teoria Macroeconômica Clássica parte do pressuposto que o mundo econômico é governado por leis naturais, as quais, se funcionarem livremente (sem intervenções), produzirão sempre os melhores resultados possíveis. Adicionalmente, a Lei de Say pressupõe que toda oferta cria a sua própria demanda. Em suma, a visão clássica acredita que o mercado sempre vai tender ao pleno emprego devido à mão-invisível e racionalidade ilimitada dos agentes. Para que isso ocorra ação governamental precisa ser mínima, pois, no que diz respeito à política fiscal, os clássicos prezam pela austeridade: o Estado precisa cumprir o superávit primário e garantir a sustentabilidade da dívida, para gerar credibilidade e fortalecer as expectativas do mercado (LONGHI, 2020).

Já a Teoria Keynesiana defende que o gasto público é importante nos ciclos econômicos, pois estimula o processo de crescimento. No modelo keynesiano, o efeito multiplicador dos gastos governamentais é indutor dos investimentos privados. Especialmente em ciclos de recessão, a ação governamental é importante, pois nestes momentos as expectativas dos agentes são afetadas, gerando um grande cenário de incerteza, que os fazem ter mais preferência pela liquidez do que pelo investimento produtivo. Nesse sentido, a política fiscal expansionista tem a capacidade para estimular a demanda agregada, gerando empregos e circulação de renda (LONGHI, 2020).

Ao se analisar as três grandes crises, percebe-se que os estímulos para o enfrentamento da recessão são sempre por via governamental, seja com políticas expansionistas fiscais e/ou monetárias. A política monetária tem a importância de garantir a liquidez na economia e a política fiscal de estimular a demanda agregada.

Contudo, Keynes (1973) conceitua que em momentos de depressão e excessiva incerteza, a política monetária passa a ser insuficiente para estimular a economia, pois por mais que o governo injete liquidez ou diminua a taxa de juros, os agentes econômicos preferem investir seus recursos em ativos seguros do que em formação bruta de capital fixo. Este conceito é conhecido como “armadilha da liquidez”

Sendo assim, fica claro que a política fiscal é crucial para estimular a demanda agregada. Diferente do que previam os clássicos, o livre mercado não tem forças para retornar ao equilíbrio sem o auxílio de instru-

mentos políticos. Segundo o PET Economia (2020), em momentos de crise os “Estados assumem um papel de protagonismo na economia e os mercados revelam sua incapacidade de autorregular-se”.

## CONCLUSÃO

As crises de 1929 e 2008 tiveram origens similares: a forte desregulamentação do Estado e a desvinculação do mercado financeiro com a economia real. Já a pandemia de 2020 tem natureza distinta, porém impactos até mais profundos, pois prejudica a saúde pública mundial. Independente das origens, ambas as crises atingem significativamente a economia global, e em especial o Brasil.

Em suma, essas recessões afetam o Brasil devido à queda do comércio internacional, à fuga de capitais, à suspensão de financiamentos estrangeiros, à desvalorização cambial, entre outros. Diante deste panorama, o país precisa agir para tentar proteger a economia nacional e conter o nível de incerteza dos agentes econômicos. Quando o país é atingido por um choque externo dessa proporcionalidade, o Governo precisa adotar medidas rápidas para a crise não se alastrar internamente.

Na crise de 1929, Furtado (2005) conclui que mesmo sem a intenção direta, o Governo de Getúlio Vargas conseguiu estimular a demanda agregada ao garantir a circulação de renda e incentivar a cadeia produtiva nacional.

Em 2008, é consenso entre os economistas que o Brasil obteve êxito no combate à crise financeira devido às políticas públicas já implantadas pré-crise, além das medidas seguintes que estimularam o consumo e o investimento.

Já em 2020, devido ao somatório de estagnação e crise do Covid, as medidas de cunho ortodoxo, que visavam estimular o mercado interno via aumento de liquidez, não foram capazes de gerar um cenário otimista. Segundo economistas, para superar a crise do Covid, o Governo precisaria agir fortemente com políticas expansionistas, pois o mercado não está com capacidade para se reerguer sozinho.

Conclui-se por fim que o pressuposto de autorregulação do mercado, previsto pela Teoria Clássica, não condiz com os ciclos econômicos recessivos. O período histórico mostra que, tanto internacionalmente, quanto nacionalmente, os combates às essas crises sempre obtiveram êxito via políticas públicas. No caso da crise da pandemia, que está diante de go-

vernantes de cunho liberal, os indicadores macroeconômicos não foram tão animadores.

À crença a austeridade fiscal e limitação da função do Estado, prejudica a recuperação econômica. A linha de pensamento heterodoxa, principalmente traçada por Keynes, conclui que as políticas expansionistas, especialmente a fiscal, são essenciais para a retomada da demanda agregada em cenários recessivos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carla; LUCHMANN, Lígia; MARTELLI, Carla; **A Pandemia e seus impactos no Brasil**. Middle Atlantic Review of Latin American Studies, 2020, vol. 4, n. 1, p. 20-25. Disponível em: <<https://www.marlasjournal.com/articles/abstract/10.23870/marlas.313/>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN) – **Taxa de Juros Básica** (vários números).

BELLUZZO, Luiz Gonzaga. **O Dinheiro e o Mercado**. Blog Nocaute, 2020. Disponível em: <<https://nocaute.blog.br/2020/04/28/luiz-gonzaga-belluzzo-o-dinheiro-e-o-mercado/>>. Acesso em: 30 mai. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **A Crise Financeira Global e depois: um novo capitalismo?** Novos Estudos, março, 2010, p. 51-72.

CARDOSO, José A. de Lima. **A crise que não se parece com nenhuma outra**: reflexões sobre a “corona-crise”. Revista Katál, Florianópolis, 2020, v. 23, n. 3, p. 615-624. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rk/a/bWTFzHLMB4jdnzQqMSctTtN/?lng=pt>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

CENTRO DE ESTUDOS DE CONJUNTURA E POLÍTICA ECONÔMICA (CECON). **A Coronacrise: natureza, impactos e medidas de enfrentamento no Brasil e no mundo**. Nota do Cecon, n.9, Mar, 2020. Disponível em: <[https://www3.eco.unicamp.br/images/arquivos/nota\\_cecon\\_coronacrise\\_natureza\\_impactos\\_e\\_medidas\\_de\\_enfrentamento.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/images/arquivos/nota_cecon_coronacrise_natureza_impactos_e_medidas_de_enfrentamento.pdf)>. Acesso em: 02 de jun. 2022.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. Ed. Companhia das Letras, edição 32, São Paulo, 2005, Cap. 30-32, pp. 185-211.

GOMES, Monique K. **O outro lado da crise de 1929**. 9ª Amostra Acadêmica UNIMEP, 9º Simpo-

sio de Ensino de Graduação, 2011. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/9mostra/4/465.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

HENRIQUES, Cláudio M. P.; VASCONCELOS, Wagner; **Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil**. Estudos Avançados n. 34, 2020 p. 25-43 Fundação Oswaldo Cruz, Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ea/a/BWWTW6DL7CsVWyrqMQYVkB/?lang=pt>>. Acesso em: 01 de junho de 2022.

IBGE. **Sistema de Contas Nacionais** (vários números).

IPEA. **Carta da Conjuntura** (vários números).

KEYNES, John M. **Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Ed. Nova Cultural, edição, São Paulo, 1973.

LIMA, Thaís D.; DEUS, Larissa N. **A Crise de 2008 e seus efeitos na Economia Brasileira**. Revista De Trabalhos de Economia, Chapecó, 2013, v. 17, n.32, p. 52-65, Disponível em: < <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rce/article/view/1651>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

LOLE, Ana [Et. Al.]. **Crise e pandemia da COVID-19 — leituras interseccionais. Para além da Quarentena: reflexões sobre crise e pandemia**. E-book. Rio de Janeiro: Mórula, 2020.

LONGHI, Giuliano M.; **A recente crise, o gasto público e a importância da política fiscal: debate e evidências**. XIII Encontro Internacional da Associação Keynesiana Brasileira, São Paulo, 2020. Disponível em: < <https://www.even3.com.br/anais/akb2020/281938-a-recente-crise-o-gasto-publico-e-a-importancia-da-politica-fiscal--debate-e-evidencias/>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MARTINS, Luís Carlos dos Passos; KRILLOW, Leticia Sabina Wermeier. **A Crise de 1929 e seus reflexos no Brasil: a repercussão do crack na Bolsa de Nova York na imprensa brasileira**. Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia: 10º Encontro Nacional de História da Mídia, Rio Grande do Sul, p. 15, 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-en>

<<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/gt-historia-da-midia-imprensa/a-crise-de-1929-e-seus-reflexos-no-brasil-a-repercussao-do-crack-na-bolsa-de-nova-york-na-imprensa-brasileira/view>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

MAZZUCHELLI, Frederico. **A crise em perspectiva: 1929 e 2008**. Novos Estudos: Cebrap, 2008, p. 57-66. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/nec/a/Tn53n6xsSgDmhB3cFgL6Bh/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2022.

PARKER, Selwyn. **O Crash de 1929: As lições que ficaram da grande depressão**. São Paulo: Globo, 2009.

PRATES, Daniela Magalhães; CUNHA, André Moreira. **O efeito-contágio da crise financeira global nos países emergentes**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 14, 2009, PUC-SP. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/17137>>. Acesso em: 30 jun. 2022.

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET) DE ECONOMIA. UFPR. **Brasil e o mundo diante da Covid-19 e da crise econômica**. 2020, p. 102. Disponível em: <<https://www.ufpr.br/portafulpr/wp-content/uploads/2020/07/Brasil-e-o-mundo-diante-da-Covid-19-e-da-crise-economica.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

REZENDE FILHO, Cyro de Barros. **História Econômica Geral**. São Paulo: Edição Contexto, 2008, 9º edição, Cap. 8, pp. 202-216.

SINGER, Paul. **O combate à crise pelo governo federal**. Teoria e Debate, n. 81, mar. 2009. Disponível em: <<https://teoriaedebate.org.br/2009/03/01/o-combate-a-crise-pelo-governo-federal/>>. Acesso em: 05 mai. 2022.

VAN TOL, Luciana Barreto. **Política Econômica em Tempos de Crise: A Condução da Política Econômica no Brasil na Crise Asiática de 1997-8 e na Crise de 2007-9**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – UNICAMP, 2013, p. 49.

# CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

## Vestibular 2020 STRONG BUSINESS SCHOOL

### Nota Máxima

A STRONG BUSINESS SCHOOL forma os melhores profissionais do mercado, pois segundo as últimas avaliações do Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) e do IGC (Índice Geral de Cursos) o curso de ADM BS conta com nota máxima no Enade, ADM SA e ECONOMIA permanecem no grupo de excelência das faculdade brasileiras, Ciências CONTÁBEIS está entre as cinco melhores faculdades do estado de São Paulo e Publicidade e Propaganda, o melhor curso do Brasil!

### Nas Melhores Empresas

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

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

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

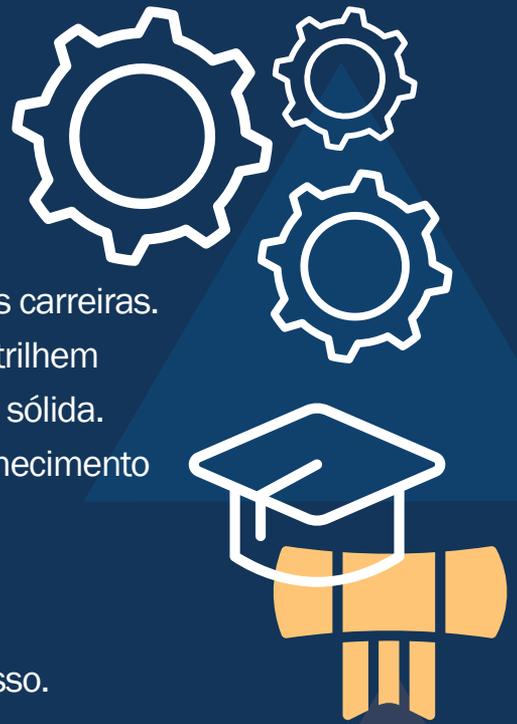


**Strong**  
Business School

# Boas Vindas!

É bom tê-los conosco, ajudando-os a construir suas carreiras. Esperamos que todos descubram, se inquietem e trilhem o caminho do conhecimento de maneira leve, mas sólida. Aproveitem as oportunidades, as amizades, o conhecimento de seus professores e os programas que a STRONG BUSINESS SCHOOL tem pra vocês!

Agora vocês fazem parte na nossa escola de sucesso. Parabéns!



# NOVAS TURMAS

## STRONG BUSINESS SCHOOL 2022

### Administração Santo André, Noite



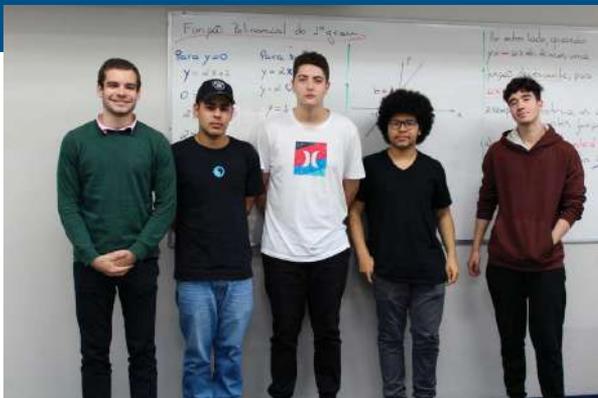
### Administração Santo André, Manhã





## Administração Santos, Manhã

## Administração Santos, Noite



## Ciências Econômicas Manhã

## Ciências Econômicas Noite



## Publicidade e Propaganda Noite

# FORMATURAS

## STRONG BUSINESS SCHOOL 2022

Mudar o mundo através da educação é o nosso objetivo na Strong Business School e, ao momento que acompanhamos a alegria e o sucesso de cada um dos nossos alunos ao se formar, enchemo-nos com a sensação de dever cumprido.

Parabéns a todos! Nós sabemos que suas conquistas como Strongers estão só começando!



**Administração 2021.1**  
**Santo André**



**Administração 2021.2**  
**Santo André**



**Administração 2021.1**  
**Santos**



**Administração 2021.2**  
**Santos**



## **Ciências Econômicas 2021.1**



## **Ciências Econômicas 2021.2**



## **Ciências Contábeis 2021.1**



## **Ciências Contábeis 2021.2**



## **Publicidade e Propaganda 2021.1**



## **Publicidade e Propaganda 2021.2**



# 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.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency



**Strong**  
Business School





# CAPA

**Autor:** Prof. Dr. Claudio Roberto Contador, Professor da Strong Business School.

## INDICADORES ANTECEDENTES DA CONJUNTURA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS E DO GOVERNO<sup>1</sup>.

### Resumo:

O objetivo principal deste artigo é apresentar a importância do uso de Indicadores Antecedentes, descrever seus principais aspectos e ressaltar os benefícios do seu emprego no planejamento estratégico das empresas e do governo. O artigo discute a questão dos ciclos de negócios, principalmente os conjunturais, e os desafios estratégicos para a gestão das empresas e organizações. A recomendação é que haja um tratamento quantitativo mais adequado, fundamental para o planejamento estratégico e a tática operacional das empresas e organizações. Com esse propósito, examina-se a utilização de sistemas de indicadores

<sup>1</sup> O artigo é baseado no Trabalho deste autor aprovado no 31º ENANGRAD – Programação Científica, Enangrad Pleno, Área Temática: Estratégia (ESTRA), agosto 2021

anteriores na previsão de variáveis de interesse de empresas e organizações. A metodologia apresentada de forma resumida enfatiza as vantagens da técnica em termos de simplicidade, linguagem clara, facilidade de atualização das previsões – na medida em que os parâmetros estimados são mantidos estáveis – e pouco exigente em conhecimentos de métodos quantitativos. São apresentados três exemplos de aplicação da técnica nos mercados de veículos, atividades turísticas e na inadimplência de crédito, e mostrados os efeitos da pandemia nas previsões e nos erros gerados.

**Palavras-chave:** estratégia; previsão; indicadores antecedentes.

### 1. INTRODUÇÃO

Flutuações na economia e ciclos de negócios marcam a nossa história, alguns intensos e curtos, outros fracos e duradouros. Em cada um, ocorrem mudanças no comportamento e na qualidade de vida das pessoas e nos resultados das empresas e das organizações, independente da sua atividade, tamanho, qualificação, controle e tamanho. A margem de lucro, dispensa e

contratação de trabalhadores, e novos investimentos são variáveis no foco das discussões nas empresas.

Da sua compreensão - errônea ou correta - resultam decisões que afetam o bem-estar e o futuro da sociedade. Portanto, não é uma questão de interesse puramente acadêmico. As causas dos ciclos, e principalmente os métodos para a sua previsão, são um tema fascinante que chama a atenção de administradores públicos e de empresas.

As Figuras 1 e 2, com a evolução do **PIB** real e as vendas de autoveículos como exemplo, mostram, primeiro, uma sequência de flutuações cíclicas – tanto no nível das séries, em linha contínua, como nas taxas de variação, em linha tracejada; e segundo, mais difícil de perceber visualmente, quando comparamos as características das flutuações. Os ciclos das variáveis dos mais diversos setores de atividade estão ficando sem sintonia entre si.

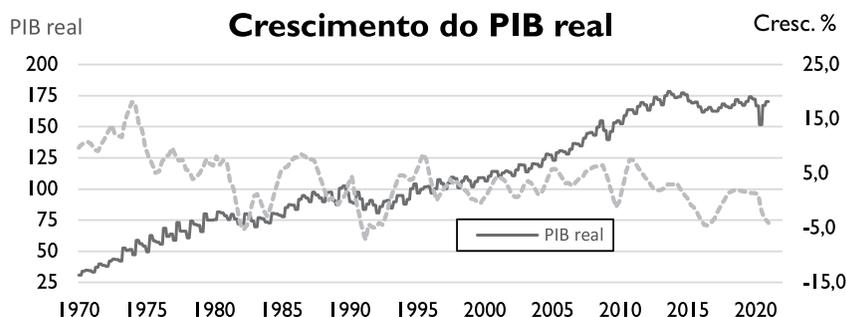


Figura 1: Crescimento do PIB real  
Fonte: IBGE e Banco de Dados Silcon.

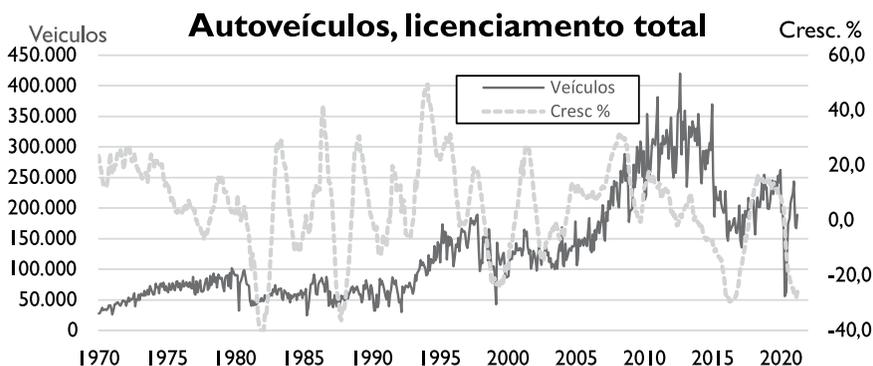


Figura 2: Autoveículos, licenciamento total  
Fonte: Anfavea e Banco de Dados Silcon.

## 2. A CERTEZA DAS FLUTUAÇÕES NOS NEGÓCIOS

As últimas décadas do Século XX inauguraram a fase de mudanças radicais na economia brasileira. Não importa as causas, o processo de ajuste enseja oscilações cíclicas, tanto no agregado como em mercados setoriais, que diferem daquelas dos períodos anteriores. Alguns mercados se ajustam mais rápido, outros, lentamente, porém, dificilmente o ajuste será suave.

Os ciclos mais severos nos mais diversos setores e atividades tinham até os anos 1980 um padrão cronológico similar. Ou seja, havia coincidência de datas de início e fim das fases de contração e de expansão. Na década de 1980, este comportamento foi rompido, e o comportamento cíclico simultâneo deixou de existir. Não é objetivo deste artigo verificar se o mesmo fenômeno ocorreu em outras economias, o que é delegado para outras pesquisas. Mas se a mesma

evidência for constatada, surge o paradoxo de contrariar o esperado com o processo de globalização das economias, que respeita características específicas de setores e regiões.

Se medirmos o grau de conformidade dos ciclos setoriais pela correlação das taxas de crescimento, observamos que as correlações cruzadas são menores na década de 90 do que na de 80. E nas décadas seguintes, as correlações cruzadas continuam em queda. A Tabela 1 resume este argumento com estatísticas de algumas variáveis importantes no Brasil. Em todas as

variáveis, as correlações são significativamente diferentes de zero (ao nível de 5 %). Se for possível generalizar estes resultados, podemos concluir que existe uma tendência à divergência das flutuações cíclicas entre os setores, que deve ser mais patente à medida que a análise caminha no sentido de setores mais específicos. Ou seja, já não basta acompanhar a evolução de apenas alguns setores-chave da economia. É preciso examinar os detalhes dos setores e montar sistemas de previsão específicos.

Variável:	Período:	Variáveis			
		1	2	3	4
1 - Produto Interno Bruto	1980 - 89	100,0	93,1	96,5	75,3
	1990 - 98		81,8	82,1	66,4
	2000 - 10		78,5	77,3	54,5
	2010 - 20		71,0	75,9	55,0
2 - Produto real, Indústria.	1980 - 89	93,1	100,0	89,1	73,0
	1990 - 98	81,8		63,6	54,3
	2000 - 10	78,5		61,2	43,8
	2010 - 20	71,0		61,0	42,0
3 - Produto real, Comércio.	1980 - 89	96,5	89,1	100,0	72,2
	1990 - 98	82,1	63,6		58,3
	2000 - 10	77,3	61,2		43,2
	2010 - 20	75,9	61,0		40,0
4 - Construção civil	1980 - 89	75,3	73,0	72,2	100,0
	1990 - 98	66,4	54,3	58,3	
	2000 - 10	54,5	43,8	43,2	
	2010 - 20	55,0	42,0	40,0	

**Tabela 1:** Correlação Cruzada entre Flutuações de Setores em Vários Períodos  
**Fonte:** IBGE. Elaboração pelo Autor.

Decisões baseadas em previsões erradas podem gerar resultados contrários dos desejados. É falso imaginar que a incerteza e o desconhecido tornam inócua qualquer previsão. Afinal, os sistemas de previsão - quando eficientes - prestam-se exatamente para ampliar as informações disponíveis para o futuro e assim reduzir a incerteza. Daí a importância da boa previsão do ambiente econômico futuro. Consequentemente, o sucesso de uma administração, quer empresarial, governamental, ou mesmo ao nível de uma unidade familiar, repousa em grande parte no acerto de decisões tomadas no passado, ditadas por critérios racionais, por impulso ou pelo acaso.

As medidas que resultam das decisões envolvem o emprego de recursos com custo alternativo não nulo. Por esta razão, deve ser exigido que o sistema de previsão melhore a eficiência da alocação de recursos.

Como a boa previsão favorece a escolha de políticas que conduzem a uma melhor condição futura, o seu objetivo último é reduzir a incerteza e os custos envolvidos na alocação de recursos.

A questão crucial é como enquadrar o ramo de atividade que se quer examinar no comportamento geral da economia, presente e futuro. O sucesso de grupos e empresas operando num ambiente instável depende muitas vezes da eficiência em antever o futuro. O sucesso (ou mesmo a sobrevivência) destes grupos pode depender da eficiência em exercer tal atividade, pois a capacidade de antever a evolução de certas variáveis permite a escolha de ações que modificam o destino não desejado. O risco do insucesso, por si só, é capaz de operar como obstáculo e com isto comprometer o futuro. A previsão é importante exatamente por permitir reduzir o risco do fracasso.

### 3. O MONITORAMENTO E PREVISÃO DOS CICLOS

A previsão econômica utiliza muitas metodologias diferentes, e com resultados polêmicos, e nem sempre os processos mais sofisticados e fundamentados em "teorias" têm fornecido melhor desempenho preditivo. Por isso, a atitude mais sensata é a de qualificar as técnicas segundo a qualidade das suas previsões.

Como existe polêmica sobre "teorias" alternativas, existem os argumentos em favor da "mensuração sem teoria", como o defendido por Koopmans já em 1947<sup>2</sup>, ou de que a "melhor prova do pudim é comê-lo", de Friedman<sup>3</sup>, em 1953. Estas regras clássicas têm norteado o desenvolvimento e a crítica das técnicas de previsão.

Mas, apesar do pedestal em que é colocada, a previsão não pode ser considerada uma atividade fim. O seu objetivo é alimentar o planejamento estratégico e a tática operacional. Para isto necessita de um sistema de informações e da definição de objetivos.



Figura 3: A integração da previsão na atividade das organizações  
Fonte: Elaboração pelo autor.

Na visão dos leigos, o planejamento é visto como um processo exclusivo do Governo. Nada mais longe da verdade, desde que o planejamento seja entendido como um elenco de proposições normativas, que objetivam a realização de certos eventos futuros, previamente especificados apenas como probabilidade de ocorrência e não com a absoluta certeza.

Empresas, governos, indivíduos e instituições em geral operam num ambiente, em parte sob seu controle direto, e em parte não controlável. Em qualquer dos casos, o ambiente emite grande número de "sinais" que são reunidos num sistema de informação, definido

aqui da forma mais ampla possível. Todo e qualquer sistema de previsão necessita destes sinais, geralmente expressos sob a forma de dados estatísticos.

O processo de tomada de decisão é comparável a um iceberg, onde a parte visível corresponde ao nosso conhecimento dos fatores envolvidos no processo decisório. A parte submersa representa tudo aquilo que desconhecemos, mas que influi decisivamente sobre a eficácia da estratégia que será escolhida. As técnicas de previsão contribuem exatamente para ampliar a parte visível do iceberg.

Dependendo dos objetivos e das prioridades, o sistema de previsão seleciona e resume as informações (dados estatísticos) necessárias para a montagem de prognósticos, que são embutidos no planejamento estratégico e na gerência operacional da organização. As ações daí resultantes têm impactos no meio-ambiente controlável, procurando torná-lo mais coerente com os objetivos traçados e favorecendo o progresso da organização.

Embora a antevisão das condições econômicas seja algo procurado por todos, as técnicas de previsão são desenvolvidas principalmente para atender os interesses de empresas e de governos. Com pequenas diferenças, as técnicas adotadas são similares. A principal diferença reside nas prioridades ou nas variáveis-chave: as empresas estão interessadas em prever o lucro e vendas; o governo federal se preocupa com variáveis macroeconômicas, como a renda nacional, o nível de emprego, e a taxa de inflação; os governos estaduais e municipais, com a arrecadação de impostos, a produção e o emprego regional; e os órgãos de classes têm interesse em prever fenômenos dos mais diversos, desde o faturamento das empresas associadas, as vendas, os índices de preços, o nível de emprego etc.

A análise do ambiente futuro atende a duas atividades básicas das organizações: (a) ao planejamento estratégico, geralmente voltado para o médio e longo prazo, e (b) a tática operacional, para o curto prazo. No planejamento estratégico, a preocupação é como escolher e adotar linhas mestras de ação para moldar o próprio futuro. Na tática operacional, o futuro já é determinado pelas condições passadas e presentes, e o interesse é voltado para a solução de problemas e de obstáculos que podem desviar a organização do curso traçado no planejamento estratégico.

Na tática operacional, os métodos mais utilizados para a previsão estão distribuídos em quatro grupos: (a) os modelos econométricos mais simples, baseados

2 Tjalling C. Koopmans, "Measurement without Theory", 1947. O retorno ao tema é oferecido por A.J. Auerbach, "The Index of Leading Indicators: Measurement without Theory Thirty-Five Years Later" em 1982.

3 Milton Friedman, "The Methodology of Positive Economics", 1953.

em técnicas uni variadas, como a análise espectral e máxima entropia; (b) as técnicas multivariadas de regressão, modelos compostos, e redes neurais; (c) as enquetes e sondagens conjunturais; e (d) a técnica dos indicadores antecedentes. Os modelos econométricos correspondem a uma tentativa de reconstituição das inter-relações entre variáveis econômicas e são úteis para simular os efeitos de cenários alternativos. Algumas vezes são utilizados para predição quando existem retardos entre a variável dependente e as demais. Porém, tem quatro desvantagens: primeiro, exigem a estimação empírica, às vezes de várias equações; segundo, suscitam intermináveis polêmicas sobre a estrutura do modelo, o seu "realismo", a sua especificação, a estabilidade dos parâmetros etc; terceiro, exigem conhecimento específico para o seu entendimento e emprego adequado; e quarto, não é o sistema mais adequado para a previsão dos ciclos. Apesar disto, é uma técnica muito difundida devido a sua sofisticação.

Outros enfoques mais simples fazem uso da história passada da própria variável para inferir seus valores prováveis ou esperados no futuro. Exemplos destas técnicas estatísticas são os modelos autorregressivos, modelo de Winters, análise espectral, máxima entropia e ARIMA de Box e Jenkins. Apesar do uso (e abuso) generalizado, estes modelos são criticáveis, principalmente quando aplicados a variáveis endógenas. Prever uma variável endógena com base apenas no seu passado histórico significa que um volume substancial de informações relevantes foi simplesmente ignorado. A alternativa extrema para corrigir esta falha seria a montagem de modelos econométricos multivariados, mas aí recaímos nas dificuldades apontadas anteriormente. Outra falha encontrada na maioria dos modelos uni variados é o seu fraco desempenho quando se trata de prever as reversões cíclicas.

As sondagens conjunturais são pesquisas de opinião onde um dos itens pesquisados é a expectativa sobre o futuro. No Brasil, existem muitas instituições que desenvolvem sondagens conjunturais. A mais tradicional é a Fundação Getúlio Vargas (com levantamentos desde 1968), e a técnica está atualmente disseminada pelas confederações e federações de indústria, comércio e serviços, órgãos do governo e instituições privadas. O acerto dos índices de sondagens, tanto para avaliação das condições passadas e atuais (os chamados "termômetros") como das expectativas (os "barômetros"), depende da qualidade da amostra, itens pesquisados, comprometimento dos entrevistados e competência da equipe técnica encarregada da

tabulação e análise dos resultados. Quando bem executada, o desempenho da técnica é satisfatório e útil.

No outro extremo, temos os modelos multivariados, onde o limite é a imaginação, a capacidade de abstração dos usuários e o acesso aos dados, às técnicas e à computação. Os mais simples utilizam regressões múltiplas, onde uma variável é explicada por outras. Nos casos mais sofisticados, os modelos são compostos por diversas equações, ou utilizam redes neurais para previsão. Enfim existe uma ampla e interminável discussão entre os autores dos modelos múltiplos.

Uma solução intermediária entre os modelos econométricos complexos e as formulações uni variadas mais simples é aceitar o conteúdo informacional contido num grupo de variáveis, sem se preocupar com a formalização de um "modelo" propriamente dito. Mais ainda, que a informação contida nestas variáveis "exógenas" reflita uma antecipação do futuro. A agregação de grande número de variáveis com tal característica permite que sejam montados índices antecedentes compostos para certos fenômenos, denominados como IAC - indicadores antecedentes compostos.

#### 4. A APLICAÇÃO DE INDICADORES ANTECEDENTES NAS EMPRESAS

##### 4.1 Resumo da Metodologia

A metodologia dos indicadores antecedentes compostos – IAC daqui para frente - explora a propriedade de algumas variáveis possuem de resumir informações capazes de sinalizar com antecedência de vários meses o início de uma recessão ou de uma expansão econômica, tanto para a atividade agregada como para a de setores específicos. Por exemplo, um aumento na insolvência de empresas e de consumidores ou da taxa real de juros significa, com alta probabilidade, que o ritmo daquela atividade deve sofrer uma queda nos meses futuros. Novas encomendas de máquinas, pedidos de licenças para novas construções, aumento do salário real e do nível de emprego, e medidas de estímulo de política econômica são outras variáveis capazes de prever ou de gerar uma mudança cíclica.

A técnica dos IACs é um sistema mais confiável para a previsão cíclica de curto prazo do que qualquer outro método. De posse deste instrumental, as empresas podem otimizar os esforços de produção e de comercialização, gerenciar as vendas, administrar estoques, definir estratégias de promoções e de *marketing*, estabelecer políticas de preços, definir o

melhor *timing* para negociação com fornecedores, sindicatos etc. Outra vantagem do sistema é integrar as áreas de marketing, finanças, planejamento estratégico, com o acompanhamento e a previsão do comportamento do mercado da organização.

Além da simplicidade e a mensagem intuitiva, o IAC prescinde do conhecimento prévio sobre o sentido da causalidade entre variáveis, o que não ocorre com os modelos econométricos. O objetivo último da técnica dos indicadores antecedentes não é desvendar e eliminar a incerteza ou identificar os fatores que determinam o comportamento dos ciclos econômicos, mas sim aceitar o conteúdo de informação contido num conjunto de variáveis. Foge da discussão acadêmica interminável sobre o "melhor" modelo e parte direto para o "teste do melhor pudim" de Friedman.

O objetivo da instituição interessada na previsão determina as duas características para o sistema de previsão: as dimensões do tempo e o fenômeno a ser previsto. Na primeira característica, o sistema de previsão (geral para qualquer sistema) envolve três dimensões temporais: (a) o período ou intervalo de previsão; (b) a antecedência ou horizonte "à frente" da previsão; e (c) a frequência das previsões e das revisões. Na primeira dimensão temporal, "período" corresponde à unidade de tempo para a qual as previsões são feitas, como, por exemplo, o mês ou o trimestre.

Em geral, a escolha da unidade de tempo envolve compromissos, de um lado, entre a desagregação no tempo e, de outro, a disponibilidade de informações, o custo de montagem do sistema, a distribuição dos erros do sistema e o risco/custo das previsões. É uma decisão que exige equilíbrio. Quanto menor a unidade de tempo, mais difícil se torna a coleta de dados estatísticos e maior o risco das previsões devido ao aumento das oscilações erráticas.

Assim, previsões do fluxo mensal de produção e de vendas estão mais sujeitas a erros do que previsões para um período mais longo, como, por exemplo, um ano. Para periodicidades mais longas, por exemplo, dados trimestrais e revisões semestrais, os custos de coleta dos dados, do tratamento estatístico, e da análise são menores, e os erros em geral também menores, mas informação é perdida.

Na segunda dimensão temporal, a "antecedência da previsão" ou "períodos à frente" mostra o horizonte ou número de períodos no futuro cobertos pela previsão. Quanto maior a antecedência exigida, maior o risco de erros nas previsões. Por exemplo, a previsão do crescimento do PIB real, realizada com três trimestres de antecedência, envolve o risco de erro maior do que quando realizada com antecedência de apenas um trimestre. É claro que no terceiro trimestre

dispomos de muito mais informações e conhecimentos sobre o crescimento provável no quarto trimestre do que um ano antes. Por outro lado, quanto maior o horizonte da previsão, maior a possibilidade de que as medidas adotadas em resposta às previsões surtam os efeitos desejados. Por isso, o horizonte da previsão não deve ser menor do que o tempo necessário para a implantação e os primeiros efeitos das medidas. Novamente, há um claro conflito entre a magnitude provável do erro e o horizonte da previsão.

E a terceira dimensão - a frequência com que as previsões e as revisões são preparadas - se confunde com a própria unidade de tempo. Em geral, novas previsões são feitas em cada período, incorporando as informações mais recentes. Quando possível, as previsões devem ser revistas com mais frequência, fazendo-se até várias revisões por período. É de se esperar que cada nova revisão implique uma redução no erro da previsão. Contudo, nem sempre isto ocorre.

Definido o objetivo do sistema, expresso necessariamente na forma de uma variável, e suas características (horizonte da previsão e o período do ciclo), os ciclos relevantes são ampliados por processos estatísticos. Em seguida, os mesmos procedimentos são realizados no banco de dados, contendo as variáveis que comporão um subconjunto para a agregação num índice composto. Uma bateria de testes estatísticos de desempenho examina a validade preditiva do indicador. Se o indicador antecedente composto passa nos testes de desempenho fora do período utilizado na estimação dos seus parâmetros, a sua composição é utilizada na montagem do sistema de previsão, com um banco de dados específico. Se for rejeitado, reinicia-se o processo de escolha das variáveis-insumo é reiniciado, submetido a novos testes de desempenho e assim por diante.



Figura 4: As etapas do sistema de indicadores antecedentes  
Fonte: Elaboração pelo autor.

A construção de um indicador composto segue as etapas na Figura 4. A primeira é a análise das informações da variável que se deseja prever - a chamada variável-referência ou variável-alvo ou variável-meta. Por exemplo, o interesse está centrado na previsão das flutuações das vendas de autoveículos - medida pelo licenciamento de novos veículos, dados disponíveis no site da ANFAVEA. A previsão do que deve ocorrer com as vendas de veículos interessa às montadoras de veículos, revendedoras, sindicatos etc.

Escolhida a variável-referência para a previsão - necessariamente uma variável quantitativa - a segunda etapa é identificar o conjunto de variáveis-insumo que antecedem as flutuações. Em toda a análise estatística, é importante que as variáveis envolvidas estejam devidamente livres dos ciclos (ou seja, "filtradas" e se possível estacionárias) sem maior interesse. Por exemplo, a sazonalidade é uma flutuação recorrente, previsível, bem conhecida e estável, o que prescinde da montagem de um sistema mais sofisticado de previsão. O objetivo dos filtros é também ampliar o número das flutuações relevantes.

Ao determinar o que deve ser previsto - por exemplo, as vendas domésticas de veículos - já definimos em parte o campo de pesquisa, no caso as variáveis determinantes ou associadas à demanda por este bem durável. Mas apenas definir o campo onde devemos concentrar os esforços não garante que a solução do problema seja viável operacionalmente. O número de variáveis e de fatores que afetam o crescimento do mercado de automóveis é imenso. Para ser exequível operacionalmente, a pesquisa tem que restringir-se a um número limitado de variáveis. Muitas vezes, o detalhamento excessivo, longe de simplificar, tende a complicar o sistema de previsão. A experiência mostra mesmo que o sacrifício de algumas variáveis não afeta a qualidade *ex-ante* das previsões. Este é o "princípio da parcimônia".

Definida a variável-referência, é necessária a análise prévia dos retardos e avanços entre as suas flutuações e das series disponíveis. A partir daí, é assumido de que a mesma estrutura de retardos e avanços, estimada com as informações passadas, permanece válida para o futuro próximo, desde que não ocorram mudanças de conceitos, quebras de choques e mudanças qualitativas.

Uma vez estimados, os retardos e avanços permitem classificar as variáveis em antecedentes, coincidentes e retardadas, com base nos correlogramas cruzados entre as variações passadas e futuras das séries econômicas devidamente filtradas.

Por este critério, diz-se que uma variável-insumo  $X$  antecede a variável-meta  $Y$  (as vendas de veículos) se as maiores correlações significantes são encontradas entre o valor atual de  $Y$  e os valores passados de  $X$ . As variáveis  $X$  e  $Y$  são ditas coincidentes se a maior correlação é encontrada para valores não defasados (retardo nulo) e  $X$  é dita retardada em relação a  $Y$  se as correlações mais elevadas são encontradas entre valores passados de  $Y$  e os correntes de  $X$ .

A identificação das variáveis antecedentes exige o apoio de um bom banco de dados, com séries longas e coerentes, sem interrupção e compreendendo fenômenos dos mais diversos. O sistema IAC é intensivo no uso de informações estatísticas e o banco de dados deve conter algumas centenas ou mesmo milhares de séries. Apenas como ilustração, a análise estatística exaustiva num banco de dados com mais de 7,3 mil séries permitiu separar 108 variáveis mensais com antecedência estatística significativa ao nível de 5 % às flutuações nas vendas domésticas de automóveis.

Mas não tem sentido reunir as 108 variáveis num indicador composto. Testes adicionais reduzem esta lista para 23 variáveis com uma crítica de bom senso sobre o sinal da correlação e com a eliminação daquelas com avanço operacional considerado insuficiente ou estatisticamente instável. Ainda numa etapa final, o número é reduzido mais uma vez, com a eliminação das séries que fornecem o mesmo tipo de informação e estão fortemente associadas entre si (é o fenômeno da multicolinearidade).

Finalmente, as variáveis antecedentes que sobreviveram à bateria de testes são reunidas num índice composto - o chamado IAC. Cada variável-insumo, devidamente defasada pelo seu avanço respectivo, recebe um peso baseado na sua correlação simples com a variável-referência.

Embora não seja o preditor mais eficiente para os níveis ou das taxas de crescimento da variável-referência, o indicador antecedente composto fornece a melhor previsão possível das cronologias cíclicas futuras, ou seja, das datas das reversões. A hipótese crítica - que deve ser regularmente checada - é que a composição do indicador é estável, sem mudanças qualitativas tanto na variável-referência como nos insumos. Choques e catástrofes - como a pandemia da Covid-19 - quebram temporariamente as relações entre as variáveis e deterioram as previsões dos IACs, como aliás acontece com outros sistemas de previsão.

## 4.2 Os Indicadores Compostos Macroeconômicos no Brasil

Existem alguns indicadores antecedentes para as condições da atividade macroeconômica agregada no Brasil. A OECD – Organization for Economic Cooperation and Development desenvolveu indicadores compostos para os 34 países membros e para alguns não membros<sup>4</sup>. O IAC da OECD para o Brasil é disponível a partir de janeiro de 1989. Em 2013, o projeto conjunto da Conference Board (EUA) e a Fundação Getúlio Vargas<sup>5</sup> desenvolveu dois indicadores; um coincidente, com seis variáveis componentes, e um antecedente, com oito variáveis,<sup>6</sup> com estatísticas mensais a partir de 1996. O problema com os indicadores da OECD e da CODACE/FGV é o avanço nulo, o que restringe as informações como previsão. Algumas poucas empresas de consultoria fornecem previsões com IACS para o PIB.

Os IACs para a atividade agregada são importantes, mas não suficientes para a previsão direta do ambiente de negócios das empresas e organizações de variáveis com detalhamento setorial ou regional. Mas o sistema de IACs pode ser aplicado em mercados específicos, respeitando algumas restrições<sup>7</sup>.

## 4.3 Os IACs na Previsão das Condições de Mercados Setoriais

A metodologia discutida acima pode ser replicada para prever as flutuações de faturamento e variáveis relevantes para as empresas e demais instituições. Os efeitos da Covid-19 criaram, entretanto, um desafio adicional para os sistemas de previsão, à medida que a pandemia representou uma quebra nas relações de

comportamento econômico e deteriora as previsões enquanto a normalidade não é reestabelecida.

Em seguida apresentamos os resultados de IACs para três setores importantes de atividade: turismo, vendas de veículos e inadimplência das carteiras de crédito bancário.

No primeiro exemplo, as estatísticas da variável-referência são fornecidas pela PMS – Pesquisa Mensal de Serviços, do IBGE, que cobre o volume das atividades de turismo de 12 estados (Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Goiás e Distrito Federal) e para o agregado Brasil. O indicador é formado por 11 variáveis, com avanço estatístico médio de oito meses, e tem uma correlação de 98,2 % com as flutuações observadas do volume de turismo no período da estimação dos parâmetros janeiro de 2012 a dezembro de 2018.

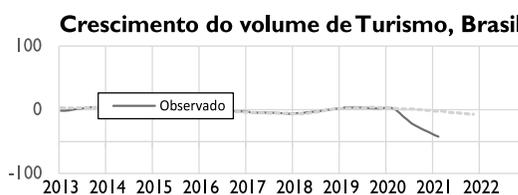


Figura 5  
Fonte: IBGE e Banco de dados Silcon.

O ajuste do IAC na previsão é satisfatório – lembrando o avanço estatístico médio de oito meses – até o final de 2019. O IAC já previa a queda na taxa de crescimento das atividades de turismo a partir do segundo semestre de 2019, e a pandemia (uma mudança qualitativa) provocou a bruta contração e o descolamento da previsão. A distância entre as previsões do IAC (linha tracejada) e a taxa de variação observada (linha contínua) é uma medida do efeito da pandemia no setor. Mantida a estabilidade dos parâmetros do IAC, passada a pandemia o setor volta a crescer, convergindo – com um efeito ultrapassagem – para as previsões do IAC.

O segundo exemplo de aplicação é com o mercado doméstico de veículos (leves e pesados, exclusive motocicletas), com as vendas representadas pelo licenciamento. O IAC para o crescimento dos licenciamentos do total de autoveículos é formado por oito variáveis-insumo, com avanço estatístico médio de dez meses. E mais uma vez, o ajuste e desempenho do IAC na previsão das flutuações cíclicas foi excelente, até a quebra da estabilidade dos parâmetros causada pela Covid.

4 OECD, "Composite Leading Indicators for major OECD Non-Member Economies; Brazil, China, India, Indonesia, Russian Federation, South Africa and recently new OECD Member Countries; Korea, New Zealand Czech Republic, Hungary, Poland, Slovak Republic", March 2006; "Composite leading indicators for major OECD non-member economies and recently new OECD member countries", 2006; "An update of the OECD composite leading indicators", dez.2002, OECD, "OECD composite leading indicators: a tool for short-term analysis", 2000; Nilsson, Ronny, "Composite leading indicators and growth cycles in major OECD non-members economies and recently new OECD member countries", 2006; Emmanuelle Guidetti, "OECD system of composite leading indicators", 2008; Quadros da Silva, Salomão L., "Composite leading indicators: the Brazilian experience", OECD 2005, Rio de Janeiro. As estatísticas estão disponíveis no site [www.oecd.org](http://www.oecd.org) e em [www.oecd.org/brazil](http://www.oecd.org/brazil)

5 O Instituto Brasileiro de Economia – IBRE, da Fundação Getúlio Vargas criou o CODACE - Comitê de Datação de Ciclos Econômicos para identificar a cronologia dos ciclos econômicos no Brasil e funciona em moldes similares aos seus congêneres nos EUA e em outros países.

6 [www.conference-board.org/data/bci.cfm](http://www.conference-board.org/data/bci.cfm).

7 Ver por exemplo Claudio Contador, "Inflation targeting and leading indicators: some notes", Seminário "One Year of Inflation Targeting, Rio de Janeiro, 10-11 de julho de 2000, Banco Central, Relatório SILCON RS 046, abril de 2000 e Claudio Contador, S048 - "Economic activity in 2001: what the leading indicators forecast", novembro de 2000, apresentado no "Seminário sobre Indicadores antecedentes", IPEA/OECD/CEPAL, Rio de Janeiro, 4-5 dezembro de 2000, Relatório SILCON RS 048, novembro de 2000.

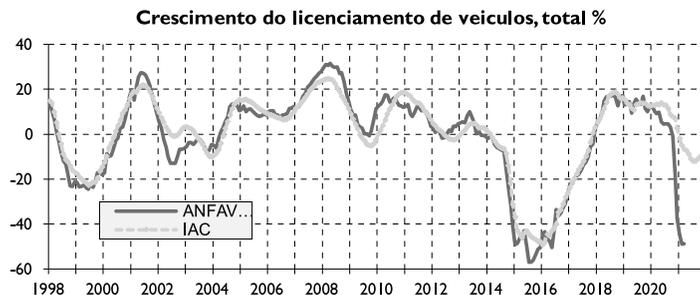


Figura 7:

Fonte: Banco Central e Banco de Dados Silcon.

A mudança do conceito de inadimplência se assemelha a uma adulteração do barômetro, complicada pelo auxílio emergencial. Mas barômetros defeituosos não impedem a tormenta e geram sinais errados.

## 5. RESUMO E CONCLUSÕES

O objetivo principal do artigo foi destacar a importância, para o planejamento estratégico das empresas e do governo, dos Indicadores Antecedentes. Este artigo discutiu os desafios estratégicos causados pelos ciclos econômicos para a gestão das empresas e organizações, e recomenda um tratamento quantitativo mais adequado, fundamental para o planejamento estratégico e a tática operacional das empresas e organizações.

Foi visto a utilização de sistemas de indicadores na previsão de variáveis de interesse de empresas e organizações, fugindo do interesse apenas na macroeconomia. Os sistemas de indicadores antecedentes são os mais adequados para a aplicação no cotidiano das empresas e de muitos organismos governamentais, e um instrumento fundamental não só para a gestão operacional do curto prazo como para a elaboração de estratégias de atuação.

A metodologia apresentada de forma resumida enfatizou as vantagens da técnica em termos de simplicidade, linguagem clara, facilidade de atualização das previsões – na medida em que os parâmetros estimados são mantidos estáveis – e pouco exigente em conhecimentos de métodos quantitativos. Foram apresentados três exemplos de aplicação da técnica nos mercados de veículos, atividades turísticas e na inadimplência de crédito, e mostramos os efeitos da pandemia nas previsões e nos erros gerados.

## BIBLIOGRAFIA

A.J. Auerbach, "The Index of Leading Indicators: Measurement without Theory Thirty-Five Years Later", **Review of Economics and Statistics**, Vol.64, Julho de 1982, pp.589-595.

Contador, Claudio R. "Inflation targeting and leading indicators: some notes", Seminário "One Year of Inflation Targeting", Rio de Janeiro, 10-11 de julho de 2000, Banco Central, Relatório SILCON RS 046, abril de 2000

Contador, Claudio R. S048 - "Economic activity in 2001: what the leading indicators forecast", novembro de 2000, apresentado no "Seminário sobre Indicadores Antecedentes", IPEA/OECD/CEPAL, Rio de Janeiro, 4-5 dezembro de 2000, Relatório SILCON RS 048, novembro de 2000.

IBRE, FGV, CODACE - Comitê de Datação de Ciclos Econômicos.

Milton Friedman, "The Methodology of Positive Economics", *Essays in Positive Economics*, (Chicago, The University of Chicago Press, 1953).

OECD, "Composite Leading Indicators for major OECD Non-Member Economies; Brazil, China, India, Indonesia, Russian Federation, South Africa and recently new OECD Member Countries; Korea, New Zealand Czech Republic, Hungary, Poland, Slovak Republic", March 2006, Short-term Economic Statistics Division, Statistics Directorate, "Composite leading indicators for major OECD non-member economies and recently new OECD member countries", Statistics Directorate, OECD, march 2006; OECD, "An update of the OECD composite leading indicators", dez.2002, Short term Economic Statistics Division, Statistics Directorate; OECD, "OECD composite leading indicators: a tool for short-term analysis", 2000; Nilsson, Ronny, "Composite leading indicators and growth cycles in major OECD non-members economies and recently new OECD member countries", OECD Statistics Working Paper, out. 2006; Emmanuelle Guidetti, "OECD system of composite leading indicators", OECD, novembro de 2008; Quadros da Silva, Salomão L., "Composite leading indicators: the Brazilian experience", OECD Workshop on Leading Indicators for Major OECD Non-member Economies, 25-26 de abril de 2005, Rio de Janeiro.

Tjalling C.Koopmans, "Measurement without Theory", *Review of Economics and Statistics*, vol.29, agosto de 1947, pp. 161-172.

Sites: [www.oecd.org](http://www.oecd.org) e [www.oecd.org/brazil](http://www.oecd.org/brazil)  
Silcon Banco da dados, Rio de Janeiro, 2021  
[www.conference-board.org/data/bci.cfm](http://www.conference-board.org/data/bci.cfm)

**Autor:** Nicolas Furlan

**Orientadora:** Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima, Docente da Strong Business School.

## A CUSTOMIZAÇÃO INDUSTRIAL APLICADA NA PRODUÇÃO DE CAMINHÕES

### Resumo:

Este artigo é um estudo que busca apresentar dados sobre os processos e o mercado de veículos comerciais customizados. De maneira geral, busca contemplar o principal produtor deste tipo de veículo atualmente no Brasil, a Mercedes-Benz, bem como, especificamente objetiva propor uma reflexão sobre as tendências dos processos de industrialização de bens e serviços, que encontram-se em constante mudança por parte dos recorrentes avanços na tecnologia, e mudanças nas necessidades, gostos e desejos do consumidor e, desta forma serão aqui expostas vantagens que as empresas que oferecem tal tipo de produto, bem como se tratará sobre questões relativas à concorrência.

**Palavras-chave:** personalização; indústria; transporte; tendência.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mercado de veículos pesados foi, ao longo do tempo obrigado a se adaptar cada vez mais as necessidades diversas, para qual os seus produtos e serviços fora requisitado, Para um melhor entendimento acerca da tendência industrial de customização em massa, em específico no setor de automóveis comerciais, de forma que serão apresentado dados e teorias de autores por meio de uma pesquisa explicativa, para assim, obter uma visão ampliada sobre a necessidade do mercado de produtos com características alteráveis pelo consumidor.

É fato de que esses produtos oferecem muito mais modelos e variações opcionais nos mesmos projetos em relação aos carros de seriados, porém com o avanço da tecnologia e também na constante mudança na forma de uso de tais veículos, que alguns necessitavam ser produzidos de forma única para uma utilização, terreno, ou carga altamente específicos, e a partir dessa necessidade do mercado que a tempos não era suprida no Brasil, em 2015 a Mercedes-Benz Brasil trouxe para o Brasil a plataforma CTT (Custom Tailored Trucks) que significa, em tradução livre, caminhões customizados sob medida.

O CTT começou como um projeto pequeno, que por sua eficiência no serviço prestado, e o mercado se aquecendo cada vez mais, devido a qualidade e funcionalidade dos produtos oferecidos, demonstra que vem crescendo cada vez mais o interesse de consumidores de todos os setores da indústria, gerando um trabalho conjunto entre diversos setores da empresa para que os caminhões saiam unicamente projetados para o cliente.

Para que seja possível explicar melhor sobre esta questão se faz necessário que sejam tratados três pontos, especificamente sobre o transporte rodoviário, o comportamento do consumidor e os processos realizados, para que finalmente, se possa examinar um breve exemplo do crescimento deste mercado, da Mercedes-Benz do Brasil.

## 1. TRANSPORTE RODOVIÁRIO

No Brasil o transporte rodoviário seja para, distribuição, (podendo ser de longo curso ou não), construções, minerações entre outras atividades da indústria, cada nicho, tem suas particularidades, assim como cada consumidor, por isso é essencial uma indústria que supra a necessidade de veículos projetados de forma única para cada cliente, pois as variáveis técnicas são inúmeras, e existem soluções no mercado para as mais adversas condições de terreno, clima, operação e condutor, o desafio maior é a interlocução com o “prospect”, porém de acordo com Kotler (2000) o denominado pai do marketing “onde quer q exista uma necessidade, a uma oportunidade”.

Ao se falar em oportunidade, imediatamente se pensa na realização da matriz SWOT; e sabendo do binômio das ameaças e oportunidades, e enxergando tal necessidade do mercado nacional para a questão da iniciativa da Mercedes-Benz caminhões, o CTT passou a produzir veículos de acordo com as especificações do cliente, oferecendo um serviço *premium* para frotistas e empresas de diversos ramos, revolucionando assim o transporte rodoviário no Brasil, com a introdução de diversas novas possibilidades e singularidades presentes nos veículos, seja ela uma instalação de bancos mais confortáveis com aquecimento, uma mudança estrutural no chassi do veículo para a possibilidade de carregar mais peso, ou até mesmo a produção de veículos autônomos para o auxílio em colheitas, como o projeto em parceria com a empresa de tecnologia agrícola Grunner.

Este compartilhado pelas empresas Grunner e Mercedes-Benz, pode ser, senão já é o futuro do agro-

negócio brasileiro, funcionando com operação autônoma, na qual o caminhão acompanha uma máquina colheitadeira e recebe a colheita sem a necessidade de mão de obra para tal, como mostra a figura 1, a seguir.



Figura 1: Caminhão Grunner.

Fonte: <https://www.automotivebusiness.com.br>.

## 2. O CONSUMIDOR

De acordo como o comportamento do consumidor, pensando em necessidades e desejos, pode se dizer que são cada vez mais os negócios de pequeno e de grande porte, ou ainda, até mesmo pessoas físicas que se interessam pela possibilidade de obter um veículo especialmente projetado e construído para seu uso específico.

Isso se dá porque, segundo Maslow (1943), ao estudar a teoria das pirâmides, amplamente conhecida, busca classificar os tipos de necessidades humanas, já que todos temos as nossas, e como elas podem ser satisfeitas em forma de desejo, para que o ser humano consiga se sentir realizado pessoal e profissionalmente.

O site [guiademarketing.com.br](http://guiademarketing.com.br), traduz, de forma muito clara Maslow (id0, quando explica que:

Na base da hierarquia de Maslow estão as necessidades básicas (fisiológicas), que representam as necessidades mais primitivas e essenciais para a sobrevivência humana, por isso elas estão na base e precisam ser satisfeitas em primeiro lugar. Nesse ponto, as necessidades são de fome, sede, sono, excreção, sexo e abrigo.

E a partir dessas, que são as necessidades, talvez principais tratadas pelo teórico, há outras, não menos importantes, mas que são derivadas a este estado de privação em que estão as primeiras, a saber: segurança, sociais, autoestima e autorrealização, conforme está replicado aqui:

Depois, vêm as necessidades de segurança, que representam a busca de proteção e incluem roupa, saúde, casa, seguro de saúde e vida, estabilidade, controle, emprego e certeza. De um lado psicológico, isso envolve o medo do novo, da mudança e do desconhecido.

As necessidades sociais representam a busca pela afetividade, pelo convívio e participação, como trocas de amor, carinho, amizade e aceitação por parte dos parceiros.

Esse tipo de necessidade é muito explorado por marcas de cerveja, restaurantes e automóveis, pois essas estão buscando passar uma sensação de partilhar momentos com outras pessoas.

Já a necessidade de autoestima representa a necessidade de aprovação social, respeito, estima, status e consideração, além de envolver também a autoconfiança, independência e autonomia.

A autorrealização é o topo da pirâmide de Maslow e representa a busca do ser humano por autoconhecimento, desenvolvimento e crescimento interior.

Desta forma, Maslow explica que a pessoa deve estar satisfeita em sua base, para que adiante vá ascendendo nos degraus de satisfação, podendo chegar ao topo, com elementos de autorrealização. Para que novamente se enalteça a teoria revolucionária de Maslow, se apresenta aqui a pirâmide, que representa a hierarquia das necessidades do consumidor, na figura 2.



**Figura 2:** Hierarquia das necessidades do consumidor (Maslow).  
Fonte: <https://www.portal-administracao.com/>.

Desta forma se torna apropriado dizer que os produtos customizados, como os propostos pela Mercedes-Benz do Brasil apresentam tendem a apresentar a capacidade de se mostrar presentes como uma forma mais significativa de aquisições para a obtenção das necessidades supracitadas nas camadas mais próximas ao topo da hierarquia de Maslow.

A autoestima e a autorrealização de forma mais específica, pois ao ter um produto com características necessárias e elaboradas com um grau de individualização, unido à assinatura de uma grande marca, saindo de fábrica eleva e muito o valor percebido pelo consumidor, fator que facilita a percepção, por todos, de que se está diante de um produto ou serviço reconhecido como premium, o que é positivo para quem disponibiliza e para quem adquire tais produtos.

### 3. PROCESSOS

Em tempos remotos, mais próximos das teorias da Administração Clássica, perto da década de 20 a 30, e por um longo período a produção de bens se dava pela manufatura, customizados e feitos sobre encomenda pelos mais diversos artesãos e mestres dos ofícios, porém os bens e serviços eram acessíveis para uma ínfima parcela da sociedade.

Especificamente, na administração científica, postulada por Taylor, segundo Peci e Sobral (2013) pode se dizer que a função administrativa era a de promover cooperação entre gestores e trabalhadores para garantir que o trabalho estivesse sendo realizado acompanhando o planejamento, assim como era o objetivo desta fase o de distribuir as atribuições e responsabilidades entre gestores e trabalhadores para garantir a eficiência da execução das tarefas. Ou seja, todo o processo estava baseado no PODC, depois trabalhado de maneira mais estrutural em Fayol, uma vez que a pensar em necessidades, como foi realizado por Maslow (1943) advém de um enfoque comportamentalista, que se inicia com o movimento das Relações Humanas, sobretudo pelos primeiros estudos de Elton Mayo, como consequência dos Experimentos de Hawthorne e depois avança pelos estudos de Maslow, já tratados aqui, e de outros, como Douglas McGregor e Frederick Herzberg, após 1930, momento em que o mundo foi, de certa forma reconfigurado pelo episódio da queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque e seus desdobramentos.

Depois deste momento o mundo não foi mais o mesmo e já no século 20 com o avanço das tecnolo-

gias, a humanidade. Em resposta a esse antigo problema popularizou no mundo a produção em massa de diversos tipos de produtos. Muitas foram as teorias e as buscas por uma melhor organização social e econômica.

O autor do livro *A economia da experiência* Joseph Pine II (1999), acredita que, no futuro em uma situação ideal na relação entre produtor e consumidor, todos os bens serão produzidos criando a máxima do conceito “*prosumer*” (*producer + costumer*), na qual o consumidor participa diretamente da produção do bem a ser adquirido.

Destacam os autores o cliente como um produto, pois os seres humanos aproveitam experiências para evoluir, crescer culturalmente, improvisar e reformar-se, dando tal valor às experiências que se justifica cobrar um preço premium. É o que os autores chamam de momento de revisão da progressão de valor econômico.

No mercado de trabalho, apontam a experiência como setor econômico, por seu potencial valor agregado, destacando sua capacidade de comportar e gerar riqueza e absorver um contingente populacional hoje ameaçado pela tecnologia. (COELHO e RIBEIRO, 2007, p.3)

Desta forma, quando se pensa em massa, em produtos iguais, parece não haver a possibilidade de se trabalhar, de maneira conjunta, a customização. A grande questão é que quando se trabalha para o cliente, há uma possibilidade de fazer o que o cliente necessita, e que se faz apenas para este cliente e, sobre isso, quando se fala em customização aqui, se fala em customizar não um produto, mas o foco é o cliente.

Em alguns setores da indústria, como por exemplo o de veículos pesados no Brasil, já pode ser ofertada a produção em massa de caminhões customizados e o projeto da Mercedes-Benz Brasil, denominado CTT, e já tratado anteriormente, produz em massa, e com atendimento personalizado e único ao cliente.

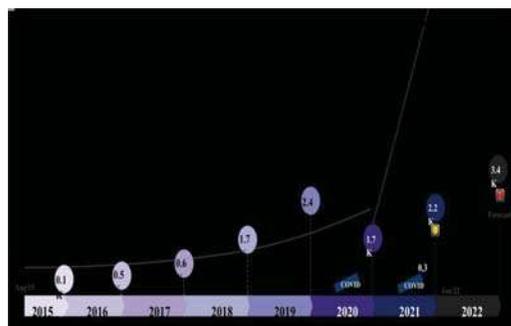
Desta forma, pode-se dizer que a produção de um veículo pesado envolve diversas áreas da empresa, em princípio, os departamentos de vendas levam os pedidos do cliente para a avaliação do departamento de finanças, para avaliar os custos e estipular a precificação do produto ao consumidor final; estes pedidos seguem depois para o departamento de desenvolvi-

mento tecnológico, para que assim seja possível avaliar se o produto é tecnicamente viável de ser produzido para tal finalidade. Por último, para o departamento de operações, para determinar se há disponibilidade de insumos, de fornecedores das peças a serem utilizadas, e da mão de obra para a produção do projeto proposto pelo cliente, desenvolvido em parceria com a fábrica.

Após todas essas fases segue a aprovação, momento em que o departamento de vendas retorna ao consumidor com a proposta, que se aceita, desencadeia a produção de um projeto de veículo base, para a intervenção de customizações é programado na linha de produção, para posteriormente ser customizado pelo CTT para então ser entregue ao cliente.

### 3.1 Breve Estudo de Caso

A demanda por veículos customizados da Mercedes-Benz Brasil, apresenta uma tendência de crescimento que pode ser observada nos últimos anos, para ilustrar esta questão se apresenta aqui o gráfico 1.



**Gráfico 1:** Demanda e produção de veículos customizados Mercedes-Benz Brasil

**Fonte:** Equipe CTT Mercedes-Benz

Desde o início, a produção desse tipo de veículo foi ganhando força e popularidade. Tais características se devem ao investimento em comunicação e aos aprimoramentos nos processos, e consequentemente ao aumento da demanda que tendem a crescer nos próximos anos, devido a rentabilidade gerada, fato este que pode ser observado no gráfico 1 fornecido pela equipe interna da Mercedes-Benz caminhões

A pandemia do Covid-19, influenciou a vida como um todo e, por sua vez, ocasionou uma baixa na produção de veículos e os de grande porte foram, de certa forma afastados, pois com tamanha crise, o abastecimento de peças e suprimentos foi extremamente prejudicado e, devido a este fator externo.

No entanto, quando se busca uma adaptação ao chamado “novo normal”, a perspectiva é de crescimento no mercado, e devido à alta demanda e difusão entre os consumidores de uma nova possibilidade, bem como pode se observar na curva de demanda representada pela linha pontilhada no gráfico 1.

Desta forma acredita-se em uma resposta imediata da concorrência, devido a tendência de surgimento de ainda mais possibilidades de customização e também um aumento no *market share* para este tipo de veículo, devido a eficiência dos produtos e apelo emocional e de autorrealização exercido sobre o consumidor.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que os veículos comerciais são produtos de suma importância para o funcionamento da economia e sociedade como conhecemos, e, nos dias de hoje, as necessidades dos frotistas e os serviços realizados por eles são de extrema diversidade, exigindo assim uma infinidade de repostas por parte da indústria para suprir tais necessidades, por vezes, tão diferenciadas, e por isso o mercado brasileiro de veículos customizados está em franca expansão, conforme já apresentada nesta exemplificação no item 3.1; uma vez que a base nas vendas de caminhões customizados da Mercedes-Benz do Brasil vem acompanhando as necessidades dos clientes, adaptadas, estudadas e melhoradas pela plataforma de processos CTT.

A tendência de customização na indústria vem sendo estudada por especialistas desde a década de 90, está em processo de reconhecimento e ainda longe de se extinguir.

No entanto, há projetos que podem ser chamados de futuristas, por parte dos mecanismos de customização de veículos comerciais, assim como o projeto autônomo de auxílio ao agronegócio produzido pela Grunner em parceria com a Mercedes-Benz do Brasil.

Desta forma este texto, se apresenta como uma apresentação real do que já se faz em no país, mas não esgota possibilidades que virão, se o intuito for o pensamento do que o cliente precisa, de como se pode estar ao lado em prol a melhoria dos processos de produtividade e entrega de valor.

Espera-se que outras empresas e que outros nichos sejam atingidos por esta tecnologia e que mais pessoas e empresas possam ter suas necessidades realizadas e seus desejos satisfeitos.

### REFERÊNCIAS

COELHO, André; RIBEIRO, Letícia. Resenha A Economia da Experiência, In: **Observatório de Inovação do Turismo**. V.II N.1, março de 2007. <https://bibliotecadigital.fgv.br> Acesso em setembro de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas. 2002. [http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf) Acesso em março de 2022.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

PINE B. Joseph. **Mass customization: the new frontier in business competition**. Boston: Harvard business school 1993.

\_\_\_\_\_. e GILMORE, James H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage**. Boston: Harvard Business School, 1999. <https://www.proquest.com/openview/8ce0a3e960946f7ac92c7dd06661eda6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed, 7. reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MASLOW, Abraham (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346. Acesso em setembro de 2022.

MACCARTHY, B.; BRABAZON, P. G.; BRAMHAM, J. **Fundamental modes of operation for mass customization**. International Journal of Production Economics, 2005.

REBECCA. Duray. **Approaches to mass customization: configurations and empirical validation**. Columbus Ohio. 2000. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2012565831/2012565831.pdf>

VIDOR, G. **Definição de características críticas na implementação de serviços customizados em massa**. v. 24, n. 4, p. 911-926, oct./dec. 2014. <https://www.scielo.br/j/prod/a/Qfrdj9L6qD45dy7Zfn8XGWy/?format=pdf&lang=pt> Acesso em maio de 2022.

<https://www.automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/mercedes-benz-e-grunner-lancam-caminhao-autonomo-para-colheita-de-cana/> Acesso em maio de 2022.

<https://guiademarketing.com.br/necessidades-e-desejos/> Acesso em setembro de 2022.

<https://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html> Acesso em agosto de 2022.



## IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

**Autoras:** Sonia M. Silva (Brooklyn Institute for Social Research, Nova York), Luana Pantoso Araujo e Patrícia Andrade de Oliveira e Silva (professora na ESPM-SP).

**Orientadores:** Profa. Dra. Lygia Sabbag Fares, professora no Brooklyn Institute for Social Research, Nova York, Prof. Dr. Luciano Schmitz Simões, Docente da Strong Business School.

### MULHERES NEGRAS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE DA DESIGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA NO PERÍODO ENTRE 2016 E 2019 NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

#### Resumo:

Este artigo faz uma análise de alguns indicadores das desigualdades de raça e gênero na Região Metropolitana de São Paulo no período entre 2016 e 2019, possibilitando apresentar algumas reflexões sobre o período pré e pós pandemia. Os indicadores sociais: população, educação e trabalho, serviram de base para demonstrar as diferenças entre brancos e negros e entre mulheres brancas e negras nas estruturas socioeconômicas na região mais desenvolvida do Brasil. As desigualdades se revelam tanto no nível de escolaridade, como no percentual de indivíduos no trabalho

informal. Os dados evidenciam que mulheres negras se situam na menor e mais desqualificada posição no mercado de trabalho. A revisão bibliográfica permite explicar as causas e origens das opressões e das relações de poder, como da reprodução das desigualdades de raça e gênero. O Brasil sendo um país de origem colonial, raça e gênero são aspectos usados para subjugar e manter certos grupos sob controle cultural, social e econômico. O sistema patriarcal exerce uma dominação sobre as mulheres reduzindo as possíveis funções econômicas que poderiam desempenhar na sociedade brasileira, para se entender as múltiplas violências sofridas pelas mulheres negras brasileiras se faz necessário adicionar os marcadores gênero e raça ao de classe econômica. A nível simbólico os estereótipos, na figura da bela mulata, e da mãe preta, como as discriminações, afetam as mulheres negras e as impedem o acesso aos bens sociais e uma melhor posição na hierarquia social.

**Palavras-chave:** gênero; raça; mercado de trabalho; trabalho reprodutivo; desigualdade.

## INTRODUÇÃO

“Brasil, meu nego  
Deixa eu te contar  
A história que a história não conta O  
avesso do mesmo lugar  
Na luta é que a gente se encontra...  
Tem sangue retinto pisado  
Atrás do herói emoldurado Mulheres,  
tamoiós, mulatos  
Eu quero um país que não está no  
retrato.”

A realidade brasileira é marcada pela desigualdade social, produto de uma sociedade patriarcal escravocrata. A luta pela conquista de direitos e representatividade se deu através de mobilizações e movimentos sociais dos pretos como: do Quilombo dos Palmares, a Revolta da Chibata, a eleição de Benedita da Silva a primeira senadora negra do Brasil, que nos convidam a refletir sobre o lugar do preto na sociedade brasileira.

De acordo com Almeida (2019) Raça e gênero são construções sociais. Raça é um conceito político e um processo histórico. É a combinação de duas características complementares: um atributo físico, como cor da pele e uma característica étnica cultural, associada a origem geográfica, religião e língua. Privilégio faz alguém branco, enquanto desvantagens e circunstâncias históricas e culturais fazem alguém preto. No capitalismo, raça é instrumentalizada para explorar trabalhadores pretos e imigrantes. (Fares, 2022)

Gênero se refere as oportunidades econômicas, sociais, políticas e culturais em ter uma aparência de mulher ou homem. As mulheres lhes são atribuídas papéis de gênero de trabalho reprodutivo e aos homens papéis de gênero de trabalho produtivo. O trabalho reprodutivo é remunerado na moeda do “amor” e “virtude” e o trabalho produtivo com dinheiro. Dessa forma, assim como a raça, o gênero é um instrumento de exploração, nesse caso da mulher. (Fares, 2022)

Lélia Gonzalez (1984) aponta que a negação do racismo no Brasil, que através do conceito de democracia racial, produz a ideologia do branqueamento com a internalização e reprodução dos valores ocidentais visando a dominação e repressão do povo preto.

No Brasil ser preto significa ter menos escolaridade, ser mais pobre do que o branco, receber menor

salário e dificilmente ocupar os mais altos cargos do serviço público e da rede privada.

Os dados da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2015 nos mostram que o rendimento médio mensal da população branca acima de 16 anos do Brasil é de R\$2.176,2 e o da população negra\* (pretas e pardas) é de R\$1.266,82. É importante ressaltar aqui, a opção por se trabalhar com a categoria “negra”, construída a partir da soma das categorias preta e parda, assim coletadas pelo IBGE.

É importante verificar que cruzando-se rendimento, sexo e cor, o rendimento médio do homem é de R\$1.913,8 e o da mulher é de R\$1.383,7. Já o rendimento médio da mulher negra é de R\$1.027,5. Os dados apresentados permitem inferir que as mulheres negras (pretas e pardas) têm acesso limitado ao mercado de trabalho.

Segundo Saffioti (1997) existem três identidades sociais básicas na sociedade brasileira: a de gênero, a de raça/etnia e a de classe que entrelaçam-se formando um nó. “O poder é macho, branco e de preferência heterossexual.” As circunstâncias históricas irão determinar a dinâmica dessas subestruturas que produzirão relevos distintos na nova realidade. No capitalismo o gênero sofre elaboração social para atender as necessidades do sistema de produção de bens e serviços, no plano ideológico a mulher afeta negativamente o desenvolvimento econômico e social devido a ser o elemento frágil da sociedade. Esses preconceitos levam a dois fenômenos: a redução das possíveis funções econômicas desempenhadas por mulheres, como também as flutuações do emprego da força de trabalho feminino a depender da conjuntura econômica.

A participação política da mulher brasileira nos órgãos legislativos ainda é muito baixa, como também nas posições de diretoria de órgãos políticos como sindicatos, associações de classe e partidos políticos. No campo econômico a situação da mulher é ainda mais dramática; os segmentos de trabalho informal como o trabalho doméstico, o trabalho à domicílio e de cuidadores, setores estes majoritariamente ocupados por mulheres. Em 2016 as mulheres representavam 94.1% de trabalhadores domésticos pagos. A maioria desses trabalhadores domésticos não têm contrato formal e recebem, em média, 74% do piso nacional e 59% da média salarial de um empregado em regime formal na mesma função, de acordo com Oliveira & Fares<sup>6</sup>. Para Saffioti o patriarcado exerce uma dupla função sobre a mulher: a de dominação e exploração, o que permite a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

<sup>1</sup> Histórias para ninar gente grande, samba-enredo da Estação Primeira de Mangueira, 2019; campeã do carnaval carioca, do mesmo ano. Composição: Danilo Firmino / Deivid Domênico / Mamã / Márcio Bola / Ronie Oliveira / Tomaz Miranda.

A mulher negra\* e pobre é triplamente discriminada. As mulheres negras (pretas e pardas) são maioria, em 2016 dados eram dos que ocupavam trabalhos temporários 31.3%, enquanto as mulheres brancas 25.0%, homens brancos 16.0% e homens negros 16.0%. (Fares, 2022)

A mulher preta tem seu momento de destaque durante o carnaval, a famosa Globeleza que por anos fazia a abertura do Carnaval da TV Globo se tornou um símbolo desse protagonismo, segundo Sueli Carneiro (2020), historicamente a mulher preta foi retratada como exótica, sensual, provocativa, irresistível, como foi descrita a escrava Chica da Silva em relatos da época, dessa forma isentando o colonizador branco de culpa da exploração sexual de escravas pretas. A população preta não foi integrada à sociedade brasileira após a abolição da escravidão, sendo as mulheres pretas obrigadas a continuarem trabalhando nos serviços domésticos como: mucama, dama de companhia. A literatura brasileira, como jornais e revistas perpetuaram essa mentalidade racista e preconceituosa de mostrarem a mulher preta somente como empregada doméstica, assumindo assim uma imagem desvalorizada no imaginário social.

Esse estudo tem como objetivo analisar a situação da mulher negra\* no mercado de trabalho da região metropolitana de São Paulo no período entre 2016 e 2019. Tentaremos demonstrar as relações de desigualdade de raça e gênero comparando os dados de escolaridade, trabalho e população entre as mulheres negras, mulheres brancas e homens.

### 1. DESIGUALDADE DE RAÇA PNAD 2015: EDUCAÇÃO E RENDIMENTO

A composição de raça ou cor declarada na PNAD Contínua 2015 é de, dos 204.855.655 milhões de brasileiros, 92.635.691 milhões se classificaram como brancos, 18.153.254 milhões como pretos, 92.309.991 milhões como pardos, 968.027 mil como amarelos e 788.692 mil como indígenas. Percebe-se que população preta e parda constitui a maioria com 54% da população brasileira.

A persistência da diferença em distribuição geográfica dessa população, fica evidenciada, tendo o Norte e Nordeste uma maior concentração de negros (pretos e pardos) e no Sul e Sudeste uma maior concentração de brancos. Sendo o Sul e o Sudeste as regiões de maior desenvolvimento econômico, perdurando assim os padrões históricos de ocupação e desigualdades sociais.

O nível de instrução é um fator fundamental na mobilidade social, em regra quanto mais alto o grau de formação, melhor será a participação desses grupos na estrutura ocupacional e seu poder de renda.

Os dados da PNAD Contínua 2015 também nos mostram que das 12.771.640 pessoas de 15 anos ou mais analfabetas no Brasil, 3.610.111 são brancas, comparadas a 9.161.529 negras. 17,8% da população se encontra matriculados no nível superior, destes 25% eram brancas, e 12,5% negras. Das 34.027.477 milhões de pessoas com 16 anos ou mais de idade sem renda própria 15.122.402 são brancas e 18.905.075 são negras. A população ocupada de 16 anos ou mais que recebem até um salário-mínimo compreende 32.4% da população, sendo 22.9% de brancos e 40.5% de negros que recebem até 1 salário-mínimo. Das 3.2% da população ocupada de 16 anos ou mais que recebem acima de 8 salários-mínimos, 5.3% e formada por brancos e 1.3% e por negros. (IPEA, Retratos das Desigualdades)

Os indicadores escolares expressam com clareza as desigualdades a que negros estão submetidos e que serão reproduzidas no mercado de trabalho e poder de renda desses indivíduos. Os estabelecimentos escolares dessa forma constituem espaços privilegiados de reprodução de estereótipos, de segregação e discriminação, legitimando a dominação social de uma sociedade conservadora.

### 2. A MULHER NEGRA NO MERCADO DE TRABALHO: A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

A estrutura ocupacional do Brasil perpetua as relações de racialização e feminilização do trabalho. Com o término da escravidão as mulheres negras (pretas e pardas) foram divididas entre o trabalho doméstico e da agricultura e as mulheres brancas permaneceram em grande escala excluídas do mercado de trabalho. Com a expansão e mecanização da monocultura à força de trabalho feminino foi substituída pela força de trabalho masculino nas grandes propriedades, com o processo de industrialização os trabalhos manuais feitos por mulheres foram substituídos nas fábricas por homens para operarem as máquinas. Com o aumento da produção de bens de capital, empregando mais homens nesse setor, pouquíssimas mulheres eram empregadas nos setores administrativos das indústrias, como secretarias e assistentes de contadores. Os setores de serviço recrutavam mulheres, à baixos salários, nas áreas da saúde, educação, administração pública, comércio e bancos. (Fares, 2022)

O Brasil experimentou melhoras socioeconômicas significativas nos anos 2000 devido ao crescimento econômico e aumento do emprego formal, o aumento da renda e reduções da desigualdade e pobreza. Desde 2015 o país tem experimentado um retrocesso político e econômico. A implementação de medidas de austeridade e redução de direitos trabalhistas, através da reforma trabalhista em 2016 pelo então Presidente Temer que sucedeu a Presidente Dilma Rousseff depois de sofrer um impeachment, como também a Reforma Pensionista implementada em 2019 pelo governo Bolsonaro em resposta às demandas conservadoras neoliberais.

O papel da mulher na reprodução da força de trabalho está na raiz das diferentes formas que levam à subordinação de mulheres. A reprodução social pode ser definida como as atividades, comportamentos e emoções, responsabilidades e relações diretamente envolvidas na manutenção da vida, cotidianamente e intergeracional. Esse trabalho permite reprodução biológica (reposição de geração), reprodução física (supervisão de crianças, limpeza, preparo de comida, saúde) e reprodução cultural e emocional (cuidado emocional, educação), onde somente o primeiro esteja associado às funções reprodutivas da mulher. (Fares, 2022)

É possível classificar a situação da mulher em 4 grupos distintos: primeiro, as mulheres brancas de alto nível educacional e alta renda que podem contratar o trabalho e cuidados domésticos, segundo, as empregadas domésticas, na sua maioria mulheres negras (pretas e pardas) com baixa instrução, sujeitas a baixos salários, condições precárias de trabalho e horários flexíveis para acomodar as necessidades da sua patroa branca de classe alta, expondo assim as relações de raça e gênero, terceiro, mulheres que não recebem o suficiente para contratar serviços domésticos, e que precisam conciliar trabalho produtivo e reprodutivo, contando ou não com outras mulheres da família e finalmente mulheres que pela falta de oportunidades de trabalho produtivo, recorrem ao trabalho reprodutivo. (Fares, 2022)

O tempo dedicado ao trabalho doméstico e de cuidados (reprodutivo) não remunerado deveria ser adicionado ao tempo de trabalho remunerado. Mulheres e especialmente mulheres pretas tem executado trabalho não remunerado, o qual tem mantido a sociedade e o sistema capitalista de pé. (Fares, 2022)

A população negra feminina e composta por mulheres pretas e pardas que desenvolvem em sua maioria o serviço doméstico que vem a ser o principal meio

de sustento de muitas famílias, principalmente as chefiadas por mulheres.

Esse serviço doméstico e marcado por uma estrutura ocupacional pela cor, pelos baixos rendimentos e pela ausência ou baixa escolaridade.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo principal demonstrar as maiores dificuldades e enfrentamentos das mulheres no mercado de trabalho, especialmente as das mulheres negras, uma vez que a desigualdade de gênero e raça estão presentes na sociedade e, portanto, nos ambientes profissionais. Por se tratar de uma região de grande influência e conhecida até mesmo em outros países, a pesquisa se direciona à Região Metropolitana de São Paulo e conta com uma pauta para explicação do desenvolvimento econômico do estado de São Paulo em relação ao Brasil.

A pesquisa é baseada em revisões bibliográficas e uma análise sobre a piora da desigualdade entre negros e não negros como uma das consequências da pandemia. Ainda mais, conta com citações e menções de outros trabalhos feitos por mulheres, negras e não negras, que dedicaram seus estudos de maneira a incrementar a visibilidade de desigualdade racial e de gênero.

Através de uma estratégia quantitativa, os dados foram filtrados por sexo, raça ou cor, levando em consideração três tópicos principais: População, Educação e Trabalho nos anos de 2016 a 2019 na Região Metropolitana de São Paulo. A escolha dos tópicos foi feita objetivando entender as razões da desigualdade social, racial e de gênero na sociedade como um todo, que por sua vez intensificam a desigualdade no mercado de trabalho.

Os dados quantitativos foram extraídos do SIDRA (Sistema IBGE de Recuperação Automática), Pnad Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) e SIS (Síntese de Indicadores Sociais), disponíveis à população na página do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Com o auxílio do Microsoft Excel, as informações coletadas foram tabuladas e apresentadas em formatos de tabelas e gráficos.

### 4. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE SÃO PAULO

O século XIX trouxe grandes transformações para a economia nacional. Com a transferência da Corte

Portuguesa para o Rio de Janeiro e o fim da restrição às importações, a agricultura, o comércio e a indústria têxtil do país se viram expostos à concorrência internacional. A situação se agravou com a decadência das lavouras tradicionais do Brasil, especialmente no Nordeste. Assim, a partir desse contexto, surge o produto que mudou a história do Brasil e do estado de São Paulo, o café.

O café se torna cada vez mais importante a partir de seu contato com solos mais apropriados e terras favoráveis a seu cultivo, além de seu transporte mais barato e rápido por conta das estradas de ferro, que incentivam cada vez mais a produção do grão.

A região metropolitana de São Paulo se conecta com outras cidades importantes do país como Rio de Janeiro e Santos. Sua posição estratégica se torna favorável por conta de sua comunicação direta com o litoral, tornando rota obrigatória da produção e agora, ponto de concentração do café e estímulo para o seu desenvolvimento. Escritórios dos principais bancos, empresas de seguros e serviços de exportação começam a se instalar na capital paulista.

A indústria paulista superou a indústria fluminense, entre 1907 e 1919, quando deu um salto quantitativo, crescendo mais que o dobro da indústria do resto do país. Vários fatores contribuíram a favor de São Paulo, associados à imigração europeia, com o maior número de empresários, mão-de-obra mais preparada e o mercado mais amplo e sólido, além das condições favoráveis de infraestrutura básica (ferrovia, rodovia e eletricidade).

A década de 1930 marca o Brasil saindo do modelo agrário exportador em direção ao modelo industrial, sendo causado após o “crash” da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929, ano em que o Brasil era responsável por 70% do café comercializado no mundo.

Na década de 1950, a indústria passa para uma nova fase de industrialização com o Plano de Metas, onde ocorreu a entrada de grandes multinacionais, principalmente a indústria automobilística como carro-chefe. O Estado investiu diretamente no desenvolvimento de cinco setores: energia, transporte, educação, alimentação e em especial, o setor industrial, com políticas voltadas para infraestrutura.

Na década de 1960, ocorreu uma desaceleração do crescimento econômico provocado por crises político-econômicas do período anterior. No entanto, a economia paulista volta a crescer com o “Milagre Econômico” que ocorreu de 1968 a 1973.

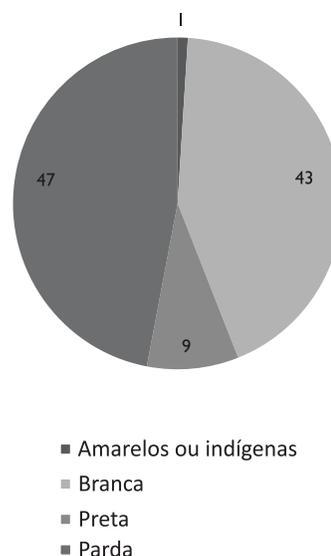
A partir da segunda metade da década de 80, as políticas públicas para a interiorização da indústria no

estado de São Paulo foram interrompidas devido à crise financeira internacional e nacional, com o choque do petróleo e inflação e desemprego, respectivamente.

Atualmente, São Paulo ocupa o posto de estado mais rico e populoso do Brasil, de acordo com o IBGE e a Fundação Seade (Sistema Estadual de Análise de Dados), representando 31,2% do Produto Interno Bruto (PIB), em 2020.

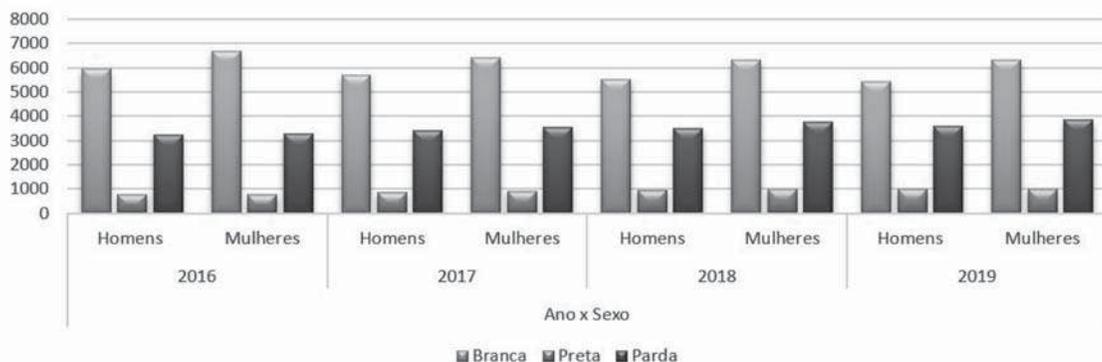
## 5. ANÁLISE DE DADOS

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) de 2019, publicada pelo IBGE, divulgou dados sobre o critério de declaração de raça ou cor, revelando que a maior parte da população brasileira residente é parda, representando 46,8% do total, seguida pelos brancos, com 42,7%. Apenas 9,4% da população brasileira é declarada preta e 1,1% amarelos ou indígenas, como ilustrado no gráfico 1.



**Gráfico 1**  
Fonte: IBGE; PnadC.

As regiões metropolitanas de São Paulo e Salvador são as que contêm um maior número de residentes brancos e negros (pretos e pardos), como apresentado pelos gráficos 2 e 3, respectivamente, de acordo com o SIDRA de 2016 a 2019:



**Gráfico 2:**  
**Fonte:** IBGE; SIDRA.



**Gráfico 3:**  
**Fonte:** IBGE; SIDRA.

Da mesma maneira que atraiu imigrantes, a região metropolitana de São Paulo atrai milhares de migrantes do território brasileiro, principalmente dos estados nordestinos, em busca de melhores oportunidades de estudo e trabalho, juntamente da procura pela melhora na qualidade de vida, explicado pela região ser mais desenvolvida. Porém, alguns dos municípios da região metropolitana obtêm um baixo índice de desenvolvimento humano principalmente lugares com baixa qualidade de vida, em sua maioria, periferias.

Na região metropolitana de São Paulo, a desigualdade racial resulta na desigualdade social, geográfica e étnica. Assim como os negros são predominantes nas periferias ou lugares de baixa renda e os brancos, em áreas mais bem estruturadas e com maior qualidade de vida.

A desigualdade em relação ao mercado de trabalho pode ser explicada por alguns fatores, entre eles a região de moradia e a qualidade e nível de escolarização formal, criando não somente uma diferença de oportunidades entre homens e mulheres, mas também entre mulheres negras e não negras.

O quão grande o impacto de uma educação de baixa qualidade pode ter em uma região? E no país? Viver em um lugar com baixa infraestrutura para morar, passear, estudar e trabalhar geram consequências negativas quando comparadas a lugares mais desenvolvidos, o que é perceptível na região metropolitana de São Paulo. A diferença de oportunidades começa desde cedo, principalmente entre as mulheres negras e não negras, sendo designada de acordo com seu papel na sociedade.

As dificuldades que uma mulher negra pode ter se apresenta desde sua adolescência, quando é necessário realizar afazeres domésticos em outro domicílio, sem ser o qual reside, forma-se assim, a base da pirâmide social do trabalho, geralmente preenchida com mulheres negras realizando tarefas como babás e/ou empregadas domésticas. Esse comportamento já apresentado e ilustrado no Gráfico 4 comprova o que foi falado por Lélia Gonzalez ao longo de sua vida na luta pela igualdade racial e de gênero.

O Gráfico representa a diferença entre homens e mulheres com trabalhos domésticos não remunerados

no próprio domicílio, com ênfase na diferença entre brancos e negros, onde estes não se dedicam muito à

essa atividade já que suas condições de vida, muita das vezes, não permitem.

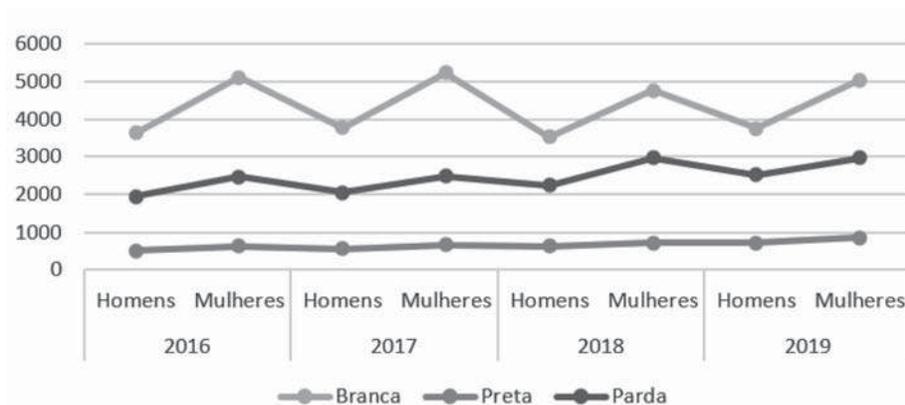


Gráfico 4:  
Fonte: IBGE; SIDRA.

De acordo com a Síntese de Indicadores Sociais (SIS), baseada na PNAD Contínua de 2019 pelo IBGE, o percentual de pretos ou pardos no mercado de trabalho informal chegou a 47,4%, enquanto a de brancos foi de 34,5%, no Brasil. Os negros (aqui se entende como preto ou pardo) realizam suas atividades infor-

mais principalmente no setor agropecuário, de construção e serviços domésticos, da mesma forma para a região metropolitana de São Paulo, onde o aumento da taxa de realização de outras formas de trabalho (informalidade) é visível principalmente às mulheres negras, como retratado no Gráfico 5.

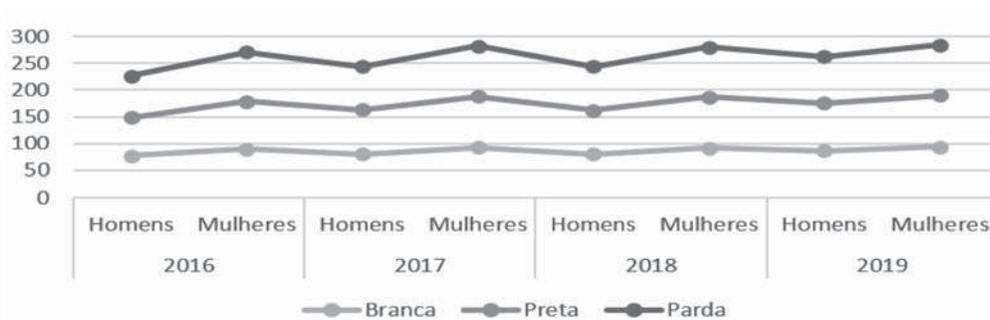


Gráfico 5:  
Fonte: IBGE; SIDRA.

As vagas de emprego podem surgir de acordo com o estudo feito previamente ou momentaneamente pelo candidato, se tornando um fator preciso e essencial. Porém, as oportunidades de estudo nem sempre são as mesmas para todos os indivíduos da sociedade,

assim como são diferentes para homens e mulheres; brancos e negros como representado no Gráfico 6, que mostra o Nível de Instrução de homens e mulheres acima de 14 anos.



Gráfico 6:  
Fonte: IBGE; SIDRA.

Porém, os negros (pretos e pardos) fazem parte de um grupo social pouco predominante no mercado de trabalho convencional e formal, sendo uma das consequências de uma baixa qualidade de ensino, levando em consideração que nas regiões com baixa condição financeira não há estrutura e infraestrutura para obter essa boa qualidade. Ingressar em uma universidade

e concluir o ensino superior são dificuldades que os negros podem enfrentar por não terem as mesmas oportunidades que os brancos, assim como apresentado no Gráfico 7, pelo nível de instrução de pessoas acima de 14 anos filtrado por raça ou cor, onde o resultado sobre Ensino Superior completo é desvantajoso aos negros, mesmo ao longo dos anos.

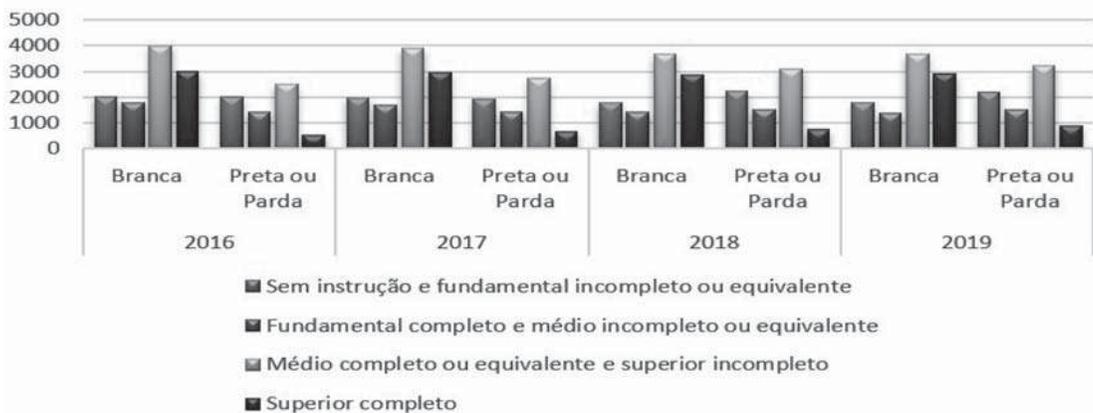


Gráfico 7:  
Fonte: IBGE; SIDRA.

## 6. O APROFUNDAMENTO DA DESIGUALDADE DURANTE A PANDEMIA

A pandemia do Corona vírus elevou o nível da desigualdade social e racial no Brasil, gerando um maior impacto na população negra, com o desemprego, trabalho informal, menor renda e pela dependência de

seu desempenho, mesmo em época de isolamento social devido à necessidade do trabalho presencial, conforme apontado pela Fundação Getúlio Vargas (2022).

Segundo a Fundação Seade (Sistema Estadual de Análise de Dados) a cada 100 negros empregados em 2019, 24 ficaram desocupados no ano de 2021 durante a pandemia, sendo uma metade desempregada e

outra inativa, entre os principais motivos para os inativos estão a dificuldade em conseguir ingressar em outro emprego e problemas de saúde. De acordo com dados do Ministério da Saúde, os negros têm 40% mais chances de morrer de Covid-19, pois estão mais expostos. Informações do IBGE mostram que eles representam 57% dos mortos pela doença, enquanto os brancos são 41%

Entre o 1º e o 2º trimestre de 2020, segundo dados da Pnad Contínua, realizada pelo IBGE, 8,9 milhões de homens e mulheres saíram da força de trabalho perderam empregos ou deixaram de procurar colocação por acreditarem não ser possível conseguir vaga no mercado de trabalho. Desse total, 6,4 milhões eram negros ou negras e 2,5 milhões, trabalhadores e trabalhadoras não negros.

Outro estudo publicado pela Fundação Getúlio Vargas<sup>3</sup> aponta que a participação da mulher negra no mercado de trabalho caiu em relação ao período pré pandemia. A pesquisa apresenta que 48,8 milhões de mulheres negras estão aptas a trabalhar, porém somente metade destas estão inseridas no mercado de trabalho. As vagas com carteira assinada não estão sendo preenchidas com o grupo de mulheres negras (pretas e pardas), resultando na alocação de aproximadamente 43% destas no mercado de trabalho informal, além do seu rendimento total ser menos que a metade que dos homens brancos e um pouco mais da metade do rendimento de mulheres não negras.

A inserção dos negros (pretos e pardos) no mercado de trabalho sempre foi evidenciada pela desigualdade de oportunidades profissionais quando comparados aos brancos. Homens e mulheres negros sempre estiveram em desvantagem em relação ao mercado de trabalho, mesmo estando aptos a trabalhar. Porém com a pandemia do Corona vírus as diferenças foram acentuadas, gerando consequências já apresentadas, como desemprego, informalidade e menor renda.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado neste artigo visou entender a desigualdade no mercado de trabalho em relação às mulheres, especificamente as mulheres negras nos anos de 2016 a 2019 na Região Metropolitana de São Paulo.

Os resultados permitem notar que as mulheres ainda enfrentam dificuldades no acesso as diferentes ocupações, sendo uma consequência do baixo nível de escolarização formal, gerando impacto principalmente,

nas mulheres negras. Porém, na Região Metropolitana de São Paulo esse impacto é de menor nível quando comparado à outras regiões ao redor do Brasil.

A Reforma Trabalhista de 2017 prometia a criação de milhões de trabalhos formais através de contratos intermitentes, que assegura direitos trabalhistas e vínculo de emprego de forma não contínua. O que observamos a partir de então é um aumento da informalidade, caracterizada dentre outros por baixos salários e restrição do acesso a direitos antes estabelecidos por lei, como o seguro-desemprego. As mulheres negras constituindo a maior parcela dos grupos na informalidade exercendo suas atividades informais principalmente no setor agropecuário, e serviços domésticos.

As mudanças de critérios de um recenseamento para outro, dificulta que os dados sejam facilmente comparados, como por exemplo a falta de dados dos indicadores de renda e por ocupações na Região Metropolitana de São Paulo, por gênero e cor. A falta de uma política consistente voltada para a população negra tem determinado a sua invisibilidade nas diferentes esferas da vida nacional.

A pesquisa indica mais estudo, um recorte mais atualizado e uma maior abrangência de indicadores socioeconômicos, visando atualizar o impacto da pandemia no acesso e posição das mulheres negras no mercado de trabalho na Região Metropolitana de São Paulo.

### REFERÊNCIAS

Agência Brasil. **População brasileira é formada basicamente de pardos e brancos, mostra IBGE**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-11/populacao-brasileira-e-formada-basicamente-de-pardos-e-brancos-mostra-ibge>. Acesso em: 08 de julho de 2022.

Agência Brasil. SP: **Condição dos negros no Mercado de trabalho piora na pandemia**: Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-04/sp-condicao-dos-negros-no-mercado-de-trabalho-piora-na-pandemia#>. Acesso em: 08 de julho de 2022.

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. P. 264. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bak/a/8R37NgQt56Sf5P58KRfMFzq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 de julho de 2022.

OLIVEIRA, Ana Luiza Matos de; FARES, Lygia Sabbag (2022): Sexual division of labour in Brazil: Interpretations of domestic and care work under COVID-19.

Ana Luíza Matos de Oliveira & Lygia Sabbag Fares (2022): Free to Choose? The Gendered Impacts of Flexible Working Hours in Brazil. **Union for Radical Political Economics**

BERLINK, Manoel Tosta; COHEN, Youssef. **Desenvolvimento econômico, crescimento econômico e modernização na cidade de São Paulo**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/c6GTgRCGBnPqcVVY5pkyJLf/?lang=pt>. Acesso em: 14 de julho de 2022.

**Cai participação de mulheres negras no mercado de trabalho em relação ao período pré-pandemia**. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/07/25/cai-participacao-de-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho-em-relacao-ao-periodo-pre-pandemia.ghtml>. Acesso em: 25 de julho de 2022.

CHARÃO, Cristina. **O longo combate às desigualdades raciais**. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/igualdaderacial/index.php?option=com\\_content&view=article&id=711](https://www.ipea.gov.br/igualdaderacial/index.php?option=com_content&view=article&id=711). Acesso em: 08 de julho de 2022.

DIEESE. **Escolaridade e Trabalho**: desafios para a população negra nos mercados de trabalho metropolitanos. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2007/2007pednegrosescolaridadeetrabalho.html>. Acesso em: 07 de julho de 2022.

DIEESE. **Desigualdade entre negros e não negros se aprofunda durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2021/conscienciaNegra.html>. Acesso em: 07 de julho de 2022.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista Ciências Sociais Hoje**. Anpocs. p.223-244. 1984.

Fiocruz. **A nova composição racial brasileira segundo o Censo 2010**. Disponível em: <https://dssbr.ensp.fiocruz.br/a-nova-composicao-racial-bra>

sileira-segundo-o-censo-2010/. Acesso em: 05 de julho de 2022.

**Indicadores da Desigualdade**. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores\\_pobreza\\_distribuicao\\_desigualdade\\_renda.html](https://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_pobreza_distribuicao_desigualdade_renda.html). Acesso em: 05 de julho de 2022.

SAFFIOTI, Heleieth. **O poder do macho**. São Paulo: Editora Moderna, 1987.

\_\_\_\_\_. **Violência de gênero**: o lugar da práxis na construção da subjetividade. Lutas Sociais, São Paulo, n.2, 1997.

CARNEIRO, Sueli. **Escritos de Uma Vida**. Editora Jandaíra, 2020.



# RESENHA

**Autor:** Prof. Me. André Luiz Lorenção, Docente na Strong Business School.

## RESENHA CRÍTICA DO FILME “THE HAMMER”, TRATANDO DE QUESTÕES DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA, SURDEZ, ACOLHIMENTO E SOCIALIZAÇÃO

O filme “The Hammer” narra a história de Matt “O Martelo” Hamill, nascido surdo e que se tornou o primeiro lutador surdo a vencer um campeonato nacional. Contudo, Matt enfrentou inúmeros desafios e obstáculos em sua vida, sendo que um deles foi a não aceitação do avô de enviá-lo para uma escola de surdos e, assim, proporcionar contato com outras crianças na mesma condição que a sua. Tendo em vista que Matt era a única criança surda na cidade, isso não possibilitou durante seu desenvolvimento conhecer outras comunidades de surdos e ser inserido na linguagem de sinais, e a isso acrescentamos o fato de seu avô – por preconceito e desinformação – insistir

<sup>1</sup> Mestrado em Literaturas pela USP, graduado e licenciado em Letras pela Universidade de São Paulo – FFLCH/USP, licenciado em Pedagogia

na oralização, com o objetivo de que seu neto forçosamente se expressasse por meio da oralidade, e não através de gestos. A mãe de Matt, por sua vez, demonstra uma atitude diferente em relação a seu pai (avô de Matt), por vezes tentando mudar o pensamento deste senhor e reconhecendo as vantagens e benefícios, para seu filho, de conviver com outros indivíduos surdos e de ser apresentado e inserido na língua de sinais. Contudo, o posicionamento do avô – contrário a esta inclusão e forçando a oralização do neto – acaba prevalecendo e determinando os rumos da vida e da escolarização de Matt Hamill.

Essa insistência do avô na oralização do neto gerou consequências negativas para Matt Hamill, sendo que um dos momentos do filme que evidenciam de maneira mais explícita a não aceitação do avô da convivência de Matt com outros indivíduos surdos, assim como sua atitude de privilegiar a oralização em detrimento da aprendizagem da língua de sinais correspondeu à passagem em que Matt é contemplado com Bolsa de Estudos de dois Centros de Estudos, duas universidades, a saber: Universidade Purdue e R.I.T (Rochester Institute of Technology - Instituto de Tecnologia Ro-

chester). O último, R.I.T. é um alojamento para surdos e, neste, os estudantes se comunicam em libras. Contudo, o avô posiciona-se contra o envio de seu neto para uma escola de surdos, apesar da insistência de Matt e da mãe, que reconhece os benefícios desta educação para seu filho.

Prevalecendo a vontade do avô, Matt Hamill é enviado para a Universidade Purdue, em 1995, e possui acompanhamento de uma intérprete. Todavia, uma vez que não está inserido e familiarizado com a linguagem de sinais, mostra imensa dificuldade de compreender os gestos e tenta realizar a leitura labial do professor. Outro obstáculo se apresenta na vida desse rapaz, pois o professor ministra suas aulas com o corpo e rosto virado para a lousa, sem olhar para a turma e interagir com os alunos, e a tentativa de Matt de compreender os conteúdos da aula por meio de leitura labial do docente é fadada ao fracasso. Duas estratégias utilizadas em aula, de leitura labial do professor e tentativa de compreensão da língua de sinais da intérprete, ocasionam imenso transtorno para o rapaz, que não vê sucesso em nenhuma das técnicas e estratégias. Tais fatos geram imensa frustração e consequente fracasso escolar, de modo que Matt perde sua bolsa de estudos por não ter apresentado o rendimento esperado pela instituição.

Em sua vida cotidiana, fora do ambiente escolar, Matt também se depara com situações de preconceito e desinformação, tal como no episódio em que Michelle, garota por quem parece nutrir um sentimento de imenso carinho, se nega a ir ao baile de formatura com o rapaz, e uma das alegações seria sua condição de surdo e consequente impossibilidade de dançar ao ritmo da música. Após muita insistência por parte do rapaz, a garota aceita acompanhá-lo e ser sua parceira de dança, mas este evento também causará imenso trauma e descontentamento, uma vez que a garota, também preocupada com os olhares e julgamentos alheios, vai embora do baile e o deixa sozinho. Esta passagem do filme é marcante e evidencia o preconceito oriundo, principalmente, da falta de conhecimento, além de também explicitar a falta de sensibilidade das pessoas, que por vezes tendem a excluir ou não socializar com aqueles que são vistos como diferentes, com aqueles com os quais não se reconhecem. Anos depois, Michelle reaparece, grávida de outro rapaz, e em outra atitude de extremo preconceito e falta de compaixão, debocha da profissão que o rapaz temporariamente está exercendo, de mecânico.

O avô insistentemente diz que Matt não precisa ser tratado de maneira diferente, frase proferida pelo avô durante toda a vida do rapaz. Todavia, ele próprio, Matt Hamill, se vê e reconhece como diferente, e demonstra ter consciência de sua diferença e da necessidade de socializar com pessoas na mesma condição que a sua. O avô acrescenta que Matt precisa parar de ter pena de si mesmo, e esta mensagem Matt leva consigo durante toda sua trajetória de vida e o motiva em suas conquistas e percurso.

Após muito relutar, o avô corrobora que Matt se dirija, em 1996, para R.I.I. (Instituto de Tecnologia Rochester), e neste lugar, finalmente, Matt Hamill se sente familiarizado, sendo recepcionado com muito acolhimento por todos os outros alunos, principalmente por seu colega de quarto, Jay, com quem travará amizade por toda a vida. Ao se deparar com pessoas na mesma condição que a sua, sente-se identificado e confortável na comunidade surda, identificando-se e criando laços amistosos e amorosos. Isso comprova que, por vezes, a visão e decisão do outro (que está de fora da situação e não vivencia a realidade do surdo – caso do avô de Matt) não corresponde às expectativas, desejos, anseios e buscas daquele que sofre e luta diariamente contra o preconceito, discriminação, marginalização da sociedade.

Após ingressar no Instituto de Tecnologia Rochester (R.I.T.), Matt Hamill colecionou conquistas e realizações, como travar amizades e vínculos fortes com pessoas da comunidade surda, com as quais se identifica, lutar por causas sociais, com engajamento político a favor de apoiar a lei dos surdos no Senado, ao que acrescentamos o encontro de um grande amor, Kristi, que era militante surda e lutava pela causa mencionada. Após ter se deparado com inúmeras frustrações e obstáculos, a convivência com a comunidade de R.I.T. também favoreceu sua carreira de lutador, de modo que Matt se tornou campeão nacional da classe 167, sendo condecorado como o primeiro lutador surdo a vencer um campeonato nacional e derrotando, inclusive, Jason Sloan, lutador temido que estava invicto a inúmeras competições. Posteriormente, somam-se as conquistas da vitória de mais dois campeonatos, em 1998 e 1999, sua formação em Engenharia Elétrica, tendo sido até mesmo incluído, em 2004, no Hall da fama do NCAA. Matt “O Martelo” Hamill também lutou profissionalmente no UFC.

É evidente que todas essas conquistas são mérito de Matt e resultam de seu esforço, dedicação e comprometimento. Contudo, não podemos ignorar

que tais vitórias só foram possibilitadas graças à desconstrução do pensamento de seu avô, aceitando encaminhá-lo ao alojamento para surdos, inserindo o garoto na comunidade surda, com pessoas que se comunicam em libras – ao qual esse senhor havia sido tão relutante. Antes do Instituto de Tecnologia Rochester, Matt havia “fracassado” em todas as suas empreitadas, mostrando-se incrédulo de seu potencial e atuando como mecânico. Contudo, a reviravolta em sua vida e sua grande guinada em direção ao sucesso foi possibilitada e favorecida pela mudança de pensamento do avô de Matt, apoiando-o em seu desejo e respeitando-o como diferente, tal como ele próprio se encarava.

Ao nos apresentar a história (biográfica, baseada em dados reais) de Matt, o filme nos proporciona conhecer a realidade e o dia a dia das pessoas surdas na sociedade, seus desafios e superações, bem como sua interação com o meio, com seus amigos e família. Outro aspecto emblemático do filme consiste em evidenciar o modo como a sociedade encara e se relaciona com um indivíduo surdo, por vezes com preconceitos explícitos ou velados, além de muita desinformação, assim como as diferentes reações e atitudes de familiares em relação à educação de uma pessoa surda. Temos, de um lado, a mãe, que parece aceitar de modo pacífico e razoável esta diferença, incentivando o filho e desejando uma educação no interior da comunidade surda e, como contraponto, a reação do avô, que insiste em ensinar o neto a comunicar-se por meio da leitura labial e oral, não aceitando que este aprendesse a língua de sinais. Como consequência, no decorrer do filme, Matt é ensinado/alfabetizado na língua inglesa e não é exposto à língua de sinais, não estabelecendo contato com libras nem com outros surdos. Esta atitude do avô de Matt Hamill pode ser estendida a muitas outras famílias, que demonstram dificuldade e certo receio em aceitar a surdez (e sua linguagem específica) e, como reação contrária à linguagem de sinais, muitas famílias empreendem esforços no sentido de enquadrar o surdo dentro da linguagem oral.

Outra mensagem relevante do filme é demonstrar a importância da integração dos surdos na comunidade, na sua cultura, no seu modo de viver, linguagem de sinais, reforçando a necessidade de que o surdo seja respeitado em suas diferenças e em suas escolhas – e não impondo, como é o caso do avô de Hamill, a oralização do indivíduo surdo. Por meio desta integração do surdo, vemos no personagem Matt a auto-

-realização, a identificação e reconhecimento de seu lugar no mundo.

Igualmente importante é a mensagem, no filme, de que a surdez não deve ser encarada como empecilho ou limitação para as conquistas, de maneira que Hamill, vencedor de um campeonato nacional e condecorado como o primeiro lutador surdo a ter tal feito, apresenta-se como inspiração e símbolo deste engajamento e superação. Nesses termos, podemos afirmar que a sociedade necessita rever e repensar suas atitudes, lançar um novo olhar para o surdo, não o tratando como limitado ou incapaz, mas superando os próprios preconceitos enraizados no âmbito da sociedade e apostando na potencialidade do surdo, que é investido de uma sensibilidade e força ímpar e admirável.

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.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency



**Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  




# DIREITO

EM  
PAUTA

**Autor:** Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini, advogado, Docente na Strong Business School.<sup>1</sup>

## O QUE É O PONTO COMERCIAL, E QUANDO É JUSTO PAGAR POR ELE: UMA ANÁLISE JURÍDICA

### 1. INTRODUÇÃO

No âmbito empresarial, em especial para o comércio, é muito comum a menção à figura do ponto comercial, inclusive quanto à sua aquisição e negociação. Mas, afinal, o que seria ele, e quando faz sentido economicamente pagar por ele?

Para se tratar da respectiva temática, é preciso, primeiramente, se levar em conta uma peculiaridade das locações imobiliárias empresariais: a questão da clientela. Ou seja, dado que o empresário locatário instala seu estabelecimento em imóvel alheio, surge

<sup>1</sup> Advogado. Professor nos Cursos de Direito e Ciências Contábeis da Strong Business School. Pós-Graduado/Especialista em Direito Mobiliário (Mercado de Capitais) pela Faculdade de Direito da USP. Mestre em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da USP.

um potencial conflito de interesses entre o direito de propriedade do locador e o aviamento do estabelecimento do locatário. E o ponto comercial representa, nessa questão, um elemento importante, ao impactar na posse (e uso) do imóvel.

### 2. A CARACTERIZAÇÃO DO PONTO COMERCIAL

Para uma adequada definição do instituto, são necessários alguns esclarecimentos, dado que a expressão "ponto comercial" é usada no dia a dia do comércio de forma muito ambígua e imprecisa.

Assim, de início, cabe pontuar que o ponto comercial não se confunde com a propriedade do imóvel<sup>2</sup>. O contrato de locação em nada impacta quanto à propriedade, mas envolve a posse, o uso do imóvel. Portanto, em sendo locador o dono do imóvel, a propriedade se manterá em sua titularidade, independentemente da situação do ponto comercial.

Também não se confunde o ponto com a figura do estabelecimento empresarial (tal como uma loja ou

<sup>2</sup> "A noção de ponto comercial, intangível, não se confunde com o imóvel ocupado pelo estabelecimento, concreto. É certo que o ponto se fixa no imóvel, mas não é o imóvel, considerado de modo estático" (cf. BRUSCATO, Wilges. Manual de Direito Empresarial Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 134).

fábrica). Muitas vezes, ao colocar um estabelecimento à venda, o vendedor se utiliza da expressão “ponto”, o que, juridicamente, é impreciso, dado que está se vendendo muito mais, o estabelecimento empresarial como um todo. O ponto comercial, em realidade, pode ser um dos diversos elementos que integra o estabelecimento, caso o empresário seja efetivamente titular do ponto.

Assim, a adequada delimitação leva a reconhecer a figura do “ponto comercial” como um direito adicional em relação ao imóvel locado, dado que envolve a questão da posse. Desta forma, um empresário, locatário de um imóvel, possuirá o ponto comercial quando detiver o direito de impor ao locador a sua continuidade na posse do imóvel, mesmo quando o contrato chegar ao final. Logo, a definição do que seria o ponto acaba sendo bastante objetiva, quando se reconhece que ele é um direito que, de forma simplificada, permite ao empresário locatário continuar no imóvel mesmo contra a vontade do locador.

Note-se que, no dia a dia, muitos acreditam que o ponto (pelo qual muitas vezes se paga, em separado ao aluguel, através das “luvas”), teria relação com a localização ou qualidade do imóvel. Mas discordo desse entendimento. A questão da localização ou eventuais qualidades do imóvel já estão compreendidas no pagamento do aluguel. E o valor dele, aluguel, naturalmente varia de acordo com o tamanho, localização e outros predicados que possua um determinado imóvel. Assim, o empresário locatário, ao alugar o imóvel, irá pagar a título de aluguel um valor correspondente às qualidades que a posse do imóvel irá lhe assegurar.

Logo, juridicamente, o ponto não diz respeito à localização ou qualidade do imóvel, e sim à negociação de um direito adicional. E, nesse caso, trata-se do direito de renovação compulsória do contrato de locação, mesmo contra a vontade do locador, de modo a permitir ao empresário manter-se no local e, por consequência, o acesso à clientela.

Tal direito (de renovação compulsória) somente será obtido se o locatário se assegurar dos requisitos para a propositura da ação renovatória, que é a medida judicial que viabiliza a renovação do contrato e garante ao empresário a continuidade no imóvel locado. Portanto, possuir o ponto corresponde a, na prática, ter condições de propor a ação renovatória, e por consequência impor ao locador a renovação do contrato, garantindo assim a continuidade no local.

### 3. A AÇÃO RENOVATÓRIA

Como mencionado, o empresário será titular do ponto quando se assegurar de possuir os requisitos para propositura da ação renovatória. Para tanto, é preciso obter os requisitos constantes do artigo 51 da Lei n. 8.245/91 (Lei de Locações), os quais sejam: (i) que o contrato a renovar tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; (ii) que o prazo mínimo do contrato a renovar ou a soma dos prazos ininterruptos dos contratos escritos seja de cinco anos; e (iii) que o locatário esteja explorando sua atividade, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos<sup>3</sup>. Ainda, tal ação deve ser proposta no prazo de um ano, no máximo, até seis meses, no mínimo, anteriores à data da finalização do prazo do contrato em vigor (vide artigo 51, parágrafo 5º, da Lei de Locações).

Note-se que, entretanto, não é um direito absoluto, determinando a Lei de Locações hipóteses em que o locador não estará obrigado a aceitar a renovação, mesmo que o locatário esteja cumprindo o contrato e detenha os requisitos da ação renovatória. Em breve síntese, seriam os casos de uso próprio do imóvel (vide hipóteses do artigo 52, II<sup>4</sup>); realização de obras (vide artigo 52, I<sup>5</sup>); possuir proposta melhor de terceiros (vide artigo 72, III); e quando a proposta de renovação não atender o valor locativo real do imóvel na época da renovação (vide artigo 72, II).

### 4. A QUESTÃO DA COBRANÇA DE “LUVAS”: ASPECTOS ECONÔMICOS

Dado que a concessão do ponto, mediante os requisitos da ação renovatória, atribui ao locatário um direito significativo, que dificulta a retomada do imóvel pelo locador, é natural que, no universo negocial, os locadores cobrem pela concessão de tal vantagem. Assim, como remuneração por esse direito, pode ser cobrada a verba popularmente chamada de “luvas”<sup>6</sup>.

Nesse contexto, é importante distinguir o que representa o pagamento do aluguel em relação ao pa-

3 Conforme a síntese de Fábio Ulhoa Coelho: “a lei reconhece ao locatário empresário que explore o mesmo ramo de empresa, há pelo menos 3 anos ininterruptos, em imóvel locado por prazo determinado não inferior a 5 anos, o direito à renovação compulsória de seu contrato de locação” (vide, COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 87).

4 “II - o imóvel vier a ser utilizado por ele próprio ou para transferência de fundo de comércio existente há mais de um ano, sendo detentor da maioria do capital o locador, seu cônjuge, ascendente ou descendente.”

5 “I - por determinação do Poder Público, tiver que realizar no imóvel obras que importarem na sua radical transformação; ou para fazer modificações de tal natureza que aumente o valor do negócio ou da propriedade;”

6 Logo, entendemos que, em se tratando de contratos de locação por prazo indeterminado, ou por prazos inferiores a cinco anos, não existirá justificativa econômica para a cobrança de “luvas”, pela inexistência de uma contrapartida efetiva ao empresário locatário, que nessas situações não terá direito à ação renovatória.

gamento das luvas. O aluguel representa a contrapartida pelo uso do imóvel, com todas as vantagens que possa oferecer ao empresário locatário. As luvas, por sua vez, representam o pagamento pela concessão do direito de ponto, atribuído mediante os requisitos da ação renovatória<sup>7</sup>.

Logo, o pagamento de luvas tem lógica econômica, se considerarmos uma espécie de contrapartida ao direito de ponto, tendo assim uma função de "indenização" ou "compensação" ao locador pela restrição futura de retomada da posse do imóvel. Portanto, ela é justificável, ao início do contrato, nesse contexto.

Essa possibilidade, inclusive, é reconhecida pelos tribunais, que afirmam inexistir ilicitude na cobrança de luvas na celebração do contrato de locação. Nesse sentido, a título de exemplo, veja-se a seguinte passagem, constante de decisão do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, de fevereiro de 2022, referente a processo oriundo da Comarca de Santo André/SP: "*Com a edição da Lei de Locação e em relação às luvas, houve a concessão de maior liberdade à autonomia privada e a liberdade de contratar, permitindo-se aos contratantes a pactuação do pagamento de luvas na contratação inicial, persistindo a vedação à cobrança de luvas apenas por ocasião da renovação do contrato*" (Apelação Cível nº 1023554-70.2019.8.26.0554). Nessa mesma linha de entendimento, já se posicionou o STJ - Superior Tribunal de Justiça: "Não há ilegalidade na cobrança de luvas em contrato inicial de locação. Inteligência dos arts. 43, I, e 45 da Lei 8.245/91. Precedente do STJ" (REsp 1.003.581/RJ).

## 5. CONCLUSÃO

Assim, em conclusão, é possível afirmar que um empresário somente será titular do ponto comercial quando possuir os requisitos para a ação renovatória. E, portanto, somente se justifica economicamente o pagamento de luvas pelo ponto em contrapartida à concessão de tal direito, dado que, na ausência de tais elementos, o pagamento das luvas não concederá qualquer vantagem adicional ao empresário locatário.

## REFERÊNCIAS:

BRUSCATO, Wilges. **Manual de Direito Empresarial Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2011.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GAGGINI, Fernando Schwarz. **Manual dos Contratos Empresariais**. Indaiatuba: Editora Foco, 2022.

<sup>7</sup> Nessa linha, conforme observamos em outro trabalho: "*um empresário é titular do ponto comercial quando possuir os requisitos para a ação renovatória. Ausentes tais requisitos, não terá o direito ao ponto, e ficará, quando do término do contrato, submetido à vontade do locador, em querer ou não promover a renovação amigável, bem como quanto às suas condições financeiras*" (GAGGINI, Fernando Schwarz. *Manual dos Contratos Empresariais*, p. 103).



# ARTIGO

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

## OS IDOSOS<sup>1</sup> DE SANTOS E A “ECONOMIA DO ENVELHECIMENTO”

### INTRODUÇÃO

Muitos analistas econômicos assinalam que a moderna teoria econômica se tornou “imperialista”. Passou a invadir e tentar dominar campos de conhecimento tradicionalmente sob o domínio de outras disciplinas. De fato, diversos temas do direito, sociologia, ciências políticas e história foram parcialmente incorporados ao campo da economia nos últimos anos<sup>2</sup>. Neste artigo, vai ser abordado uma nova área de incursão: a “economia do envelhecimento”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Segundo estabelecido pelo Estatuto do Idoso, considera-se idosa a pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos (Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003).

<sup>2</sup> Como exemplos, a economia da discriminação, a economia da educação, a economia e o direito, a economia da escravidão, a economia da saúde, a economia da regulação, a economia das finanças etc.

<sup>3</sup> O aumento de longevidade no Brasil tem sido constante, como mostrado pelos últimos censos demográficos. Caso olhemos o passado, veremos que a esperança de vida ao nascer dos brasileiros era de 33,4 anos em 1910, subindo para 42,7 anos em 1930/1940, 45,9 anos (1940/1950), 52,4 anos (1950/1960), 52,7 anos (1960/1970), 60,1 anos (1970/1980), 62,3 anos em 1990, 71,9 anos em 2005 e em 2019 a expectativa de vida do homem é de 73,1 anos e a da mulher, de 80,1.

A cidade de Santos, em São Paulo, será o foco do artigo e objeto de um programa de pesquisa em fase de montagem (mostrado no Anexo). Tal como o bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, Santos é conhecido pela relativamente alta concentração de idosos na sua população total. Os temas levantados no artigo podem ser aplicados para outras cidades no Brasil, pois o processo de envelhecimento e de mudanças de consumo está adquirindo um caráter mais geral no Brasil.

Com efeito, o Brasil, atualmente, vivencia um quadro demográfico que aponta para uma tendência ao equilíbrio da população e envelhecimento. Prevê-se que a população atinja o auge ao redor de 2030, com 215 a 225 milhões, estabilizando e eventualmente declinando em seguida. O número de idosos deverá crescer para 64 milhões em 2050.

Ademais, o “envelhecimento da população” é um fenômeno que está ocorrendo na maior parte dos países. De acordo com a United Nations<sup>4</sup>, a distribuição etária da população mundial apresenta os seguintes dados em 2020:

<sup>4</sup> United Nations, PEW Research Centre

Grupos Etários	Número de Pessoas (2020)	% da População Global
Menos de 20 anos	2,6 bilhões	33,2 %
20 – 39 anos	2,3 bilhões	29,9 %
40 – 59 anos	1,8 bilhões	23,1 %
60 – 79 anos	918 milhões	11,8 %
80 – 99 anos	147 milhões	1,9 %
100 anos ou mais	0,6 milhões	0,01 %

Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, World Population Prospects, 2022



Fonte: Foto da Orla marítima da Cidade de Santos, cerca de 2014.

O Estado de São Paulo, numa reportagem de 2017, classifica Santos como sendo a “cidade no. 1 na melhor idade”<sup>8</sup>. Com cerca de 80.353 pessoas com mais de 60 anos, a Strong escolheu a cidade como objeto de um projeto piloto de pesquisa, a ser realizado com professores e alunos das Faculdades Strong<sup>9</sup>. O objetivo da pesquisa é examinar os temas da “economia do envelhecimento” levantando dados e realizando estudos com base em Santos. O Projeto de Pesquisa está apresentado no Anexo deste artigo.

## A “ECONOMIA DO ENVELHECIMENTO”

A “economia do envelhecimento” foi desenvolvida nos Estados Unidos, de maneira pioneira em 1986, pelo National Bureau of Economic Research (NBER)<sup>10</sup>. Com o tempo, foi aumentando o rol de temas cobertos, e inclusive estabeleceu os fundamentos para uma nova e pujante área de negócios, chamada de “grey economy”.

8 <https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,santos-a-cidade-n-1-na-melhor-idade,70001704589>.

9 A Strong Business School possui fortes laços com Santos, com o um dos campi das Faculdades Esags estabelecido na cidade.

10 NBER, Program Report: The Economics of Aging, The Reporter: no.2, June 2014.

Observa-se que já existem 1,066 bilhão de pessoas com idade acima de 60 anos de idade. Esse é o grupo etário objeto da “economia do envelhecimento”. E qual o “retrato demográfico” de Santos?

Segundo o IBGE, a área territorial do município é 281,033 km<sup>2</sup>, e a população estimada em 2021 era 433.991 habitantes<sup>5</sup>. Segundo a Veja<sup>6</sup>, mais de 20% têm idade acima de 60 anos. A média nacional para essa faixa etária é de 14%. Santos é também uma cidade que apresenta um meritório quadro social e de bem-estar<sup>7</sup>.

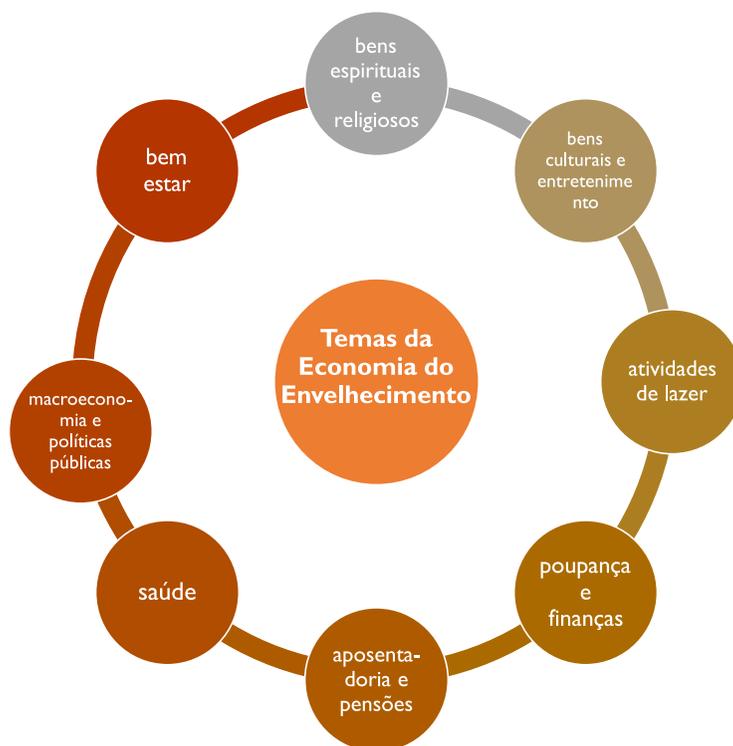
O NBER, ao criar essa área de estudos, imprimiu uma orientação olhando para o futuro. Arregimentou economistas de diversos subcampos da profissão para analisar em conjunto o que se delineia como sendo uma das mais importantes transições demográficas, sociais e econômicas do século 21. O Programa do NBER “*Economics of Age*” transformou o campo de estudos, que no começo era apenas uma nova área de pesquisas, num campo atual reconhecido e influente na profissão econômica.

A nova área de estudos do envelhecimento recai nos temas de bem-estar de saúde e finanças, com foco mais específico nas pessoas à medida que ficam mais velhas, assim como as significativas implicações para uma população que está crescentemente composta por pessoas mais velhas.

5 Santos é um município portuário sede da Região Metropolitana da Baixada Santista, localizado no litoral do Estado de São Paulo, no Brasil. Com a maior participação econômica da citada região, abriga o maior porto da América Latina, que é o principal responsável pela dinâmica econômica da cidade ao lado do turismo, da pesca e do comércio. Santos ocupa a 5ª colocação entre as não capitais mais importantes para a economia brasileira e é a 10ª colocada segundo a qualidade de vida. Sendo a cidade mais populosa do litoral paulista, o principal cartão-postal do município são os 7 km de praia.

6 <https://veja.abril.com.br/coluna/maquiavel/cidade-com-alto-indice-de-idosos-santos- vacina-o-triplo-da-media-nacional/>.

7 O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de 2010 posicionou a cidade de Santos em sexto lugar na lista dos municípios brasileiros por índice de desenvolvimento humano, e em terceiro lugar na lista dos municípios de São Paulo por índice de desenvolvimento humano.



Fonte: Autor.

Outras implicações das tendências demográficas são mais extensas e fazem parte da dinâmica de fatores complexos de mudança que afetam as pessoas no processo de envelhecimento, tais como:

- Evolução nos planos e programas governamentais de aposentadoria e fundos de pensão;
- A área de saúde, tecnologia médica, conhecimento sobre mortalidade por faixas etárias e progresso nos cuidados médicos está também evoluindo rapidamente, mas os custos crescentes provocam muitas indagações sobre o seu peso nos orçamentos das famílias, em especial do componente de idosos;
- O objetivo final é entender como se comporta a saúde e o bem-estar das pessoas, e como políticas públicas e avanços institucionais e de mercado podem afetar e melhorar o quadro;
- Fica claro pelos estudos que existe um relacionamento integral entre as múltiplas dimensões do bem-estar das pessoas;
- A gestão e acumulação de renda e riqueza para os idosos, e a gestão dos recursos da poupança, é parte integral das preocupações dos estudos;
- A educação financeira básica é vista como sendo um fator importante para a gestão das finanças e poupança dos idosos, e da distinção entre risco e retorno, e os *trade-offs* respectivos nos diferentes portfólios de investimento;
- Relacionado com a saúde, uma indagação importante dos estudos é sobre a qualidade de vida das pessoas à medida que elas adicionam “mais anos” à suas respectivas expectativas de vida;
- Outra vertente de estudos é considerar um conceito mais amplo do bem-estar, em que se incluem bens espirituais e itens de lazer, em adição aos bens materiais;
- Sobrevida dos idosos no mercado de trabalho, e adaptações culturais e legais de emprego para absorver idosos nas empresas e governo;
- Treinamento e educação desse grupo de pessoas está se tornando uma tendência importante.

## ENVELHECIMENTO, COMPORTAMENTO DA LONGEVIDADE, MUDANÇAS CULTURAIS E PADRÕES DE CONSUMO

Outro pioneiro nesse campo de conhecimento foi o Prof. Robert W. Fogel, da Universidade de Chicago e prêmio Nobel de Economia (1993)<sup>11</sup>. O livro **“The Fourth Great Awakening & the future of Egalitarianism”**, lançado em 2000, marcou uma etapa fundamental no desenvolvimento da “economia do envelhecimento”<sup>12</sup>. Foi fruto de um extenso projeto de pesquisa, que reuniu profissionais de várias áreas, tais como médicos, nutricionistas, estatísticos, demógrafos etc.

Neste livro, Fogel desenvolve a questão de como promover um novo igualitarismo, com base na doutrina que todas as pessoas são iguais e merecem direitos e oportunidades iguais. Ele mostra como os Estados Unidos passaram por quatro fases: (i) mudanças tecnológicas, transformações culturais e crises políticas; (ii) o triunfo da moderna ética do igualitarismo; (iii) a revolução igualitarista do século 20; e (iv) a emergência de uma agenda pós-moderna do igualitarismo. Fogel integra aspectos econômicos, sociais e intelectuais para fundamentar seus argumentos.

O capítulo 5 do livro é o mais útil para desenvolver os temas de pesquisa e os procedimentos quantitativos para fundamentar as pesquisas relacionadas no programa mostrado no Anexo<sup>13</sup>. Nesse capítulo, Fogel descreve as mudanças na estrutura da organização de negócios, do uso do tempo e mudanças na estrutura de consumo, horas de trabalho e papel do lazer, pensões e cuidados com a saúde, aposentadoria, a equidade espiritual e autorrealização, distribuição de recursos espirituais, velhice, distribuição de renda, importância da educação e processos culturais.

O Prof. Robert William Fogel, em seguimento ao livro descrito acima, conduziu o mais importante projeto de pesquisa na área de demografia econômica. No livro *The Fourth Great Awakening, and the Future of Egalitarianism* o Prof. Fogel já havia revelado os primeiros resultados do seu massivo projeto de demografia histórica<sup>14</sup>.

11 O Prof. Fogel foi orientador da minha tese de Ph.D. na University of Chicago, e fui assistente de pesquisa associado do NBER no seu projeto de pesquisa.

12 Robert William Fogel, **The Fourth Great Awakening & The Future of Egalitarianism**. Chicago: The University of Chicago Press, 2000.

13 Fogel, op. cit., pgs. 138-176.

14 Em fins de 2006 (17 e 18 de novembro), o autor desse artigo participou de uma importante conferência realizada em Chicago, na University of Chicago. O organizador da conferência e principal pesquisador presente foi o Prof. Robert William Fogel, da Universidade de Chicago. Organizada pelo NBER (National Bureau of Economic Research), reuniu um grupo reduzido de especialistas, dentre os quais 6 Prêmios Nobel de Economia, para discutir as tendências, problemas e efeitos do envelhecimento da população. A Conferência **Economic Causes and Consequences of Population Aging** teve um caráter fortemente multidisciplinar, com a presença, além de economistas, de numerosos médicos, epidemiologistas, bio demógrafos, demógrafos, nutricionistas e profissionais de outros campos do conhecimento.

Com efeito, no livro seguinte, publicado em 2004, com o título de *The Escape from Hunger and Premature Death, 1700-2100: Europe, América and the Third World*, o autor apresenta os resultados de suas pesquisas históricas (e do grupo de pesquisadores que chefiou) e faz projeções demográficas e comportamentais para o futuro<sup>15</sup>.

Segundo Fogel, a ciência já acumulou sólida evidência de um relacionamento entre a fisiologia humana e a longevidade. Houve um enorme avanço nas condições de saúde e de riqueza material da população nos últimos 300 anos. Cada vez mais a humanidade pode controlar o seu ambiente, e exercer um papel proativo nas revoluções científica, industrial, biomédica e cultural que são o fundamento básico desse papel de controle.

O Prof. Fogel é um dos expoentes da chamada “evolução tecno fisiológica”. Segundo esse novo conceito, existe uma sinergia entre as melhorias tecnológicas e fisiológicas, que produziram uma forma de evolução humana, que tem fundamento biológico mas não genético, que é rápida, e que é transmitida culturalmente, mas não é necessariamente estável.

A “evolução tecno fisiológica” está acontecendo nos países ricos e desenvolvidos. O que as pesquisas encontram, entretanto, é que o mesmo fenômeno está ocorrendo nos países em desenvolvimento como o Brasil (Fogel, 2000, p.20).

Como resultado do processo de “evolução tecno fisiológica” em andamento, pode-se prever que continuam melhorando os padrões de saúde, esperança de vida ao nascer e renda média da população.

Que tendências se podem prever para o futuro? Com base no trabalho de Fogel e de seu grupo de pesquisadores, podem ser apontadas as seguintes tendências:

- Uma grande crise da Previdência Social, nos próximos anos, causando uma “guerra entre gerações”;
- Mudanças na estrutura de consumo, com menor consumo relativo de alimentos e bens manufaturados;
- Grandes mudanças no sentido de diminuir o número de horas que as pessoas estarão dispostas a trabalhar em troca de remuneração;
- Diminuição das horas devotadas para gerar rendimentos;

15 Robert W. Fogel, **The Escape from Hunger and Premature Death, 1700-2100: Europe, América and the Third World**. Chicago: The University of Chicago Press, 2004.

- Aumento das horas dedicadas ao lazer;
- Diminuição da necessidade de obter renda para manter os níveis de consumo;
- Crescente demanda por esquemas flexíveis de trabalho;
- Melhoria das condições de saúde, acompanhada de mudanças no perfil das doenças;

Em termos econômicos, ao relacionar as tendências de consumo em função do crescimento da renda (a chamada “Lei de Engel”), os economistas utilizam o conceito de “elasticidade renda”. Essa é a maneira com que expressam quantitativamente as relações entre crescimento do consumo em função do crescimento da renda.

As projeções de elasticidade renda de longo prazo para o consumo são: alimentação (0,2); vestuário (0,3); habitação e moradia (0,7); cuidado com a saúde (1,6); educação (1,6); e lazer (1,5). Pelos valores das elasticidades renda, pode-se prever, por exemplo, que caso a renda per capita no Brasil cresça 50% nos próximos 15 anos, o consumo de alimentos e vestuário vai subir apenas 10%, o de habitação 15%, enquanto o consumo de cuidados com a saúde e educação continuada subirá cerca de 80% e o de lazer 75%.

A revista *The Economist* (27 junho 2009) publicou um *survey* sobre o envelhecimento da população, em que destacou que está surgindo um forte “mercado grisalho”. Segundo a revista, “pode-se ganhar dinheiro nesse mercado grisalho, mas isso exige pensamento” (p. 8). A revista também comenta que o processo de envelhecimento prejudica as possibilidades físicas e algumas mentais das pessoas, tais como certas habilidades cognitivas que começam a declinar após os 50 anos. No entanto, segundo a revista, a “inteligência cristalizada”, definida como conhecimento geral, experiência e habilidade verbal, continua indefinidamente no mesmo nível (p. 12).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Strong Business School, ao escolher essa nova área de estudos e pesquisas, reafirma seu papel institucional e educacional de colaborar com o progresso da sociedade brasileira, em especial das regiões onde atua.

O Projeto piloto vai iniciar uma área de estudos e pesquisas para os próximos anos, que inclusive pode se ramificar para outras cidades e regiões. O que há

de novo no projeto piloto é o objetivo estratégico de incorporar alunos, para que iniciem suas atividades de pesquisa e despertem novas áreas de interesse profissional.

Para finalizar, uma pergunta relevante, ao se tratar o tema do envelhecimento, que é indagar o seguinte: *Quantos anos poderemos viver?* No pós escrito de seu livro (Fogel, 2000, os. 108-109), Prof. Fogel tece comentários sobre o limite superior da longevidade.

O autor examina os dados demográficos vitais de natalidade e mortalidade, e inclui considerações com base na “evolução tecno fisiológica”. Chega a uma conclusão otimista. Com base em tendências de doenças crônicas, melhorias de massa corporal e altura, e de hábitos mais saudáveis, conclui que a longevidade continuará aumentando ao longo do século 21. Inclusive, leva em conta o progresso tecnológico, e considera muito promissor “o casamento entre biologia e tecnologia de microchips”.

Desse modo, embora o autor indique que a longevidade ultrapassará os 100 anos num prazo bem mais curto do que aquele previsto pelos demógrafos tradicionais, não chega a fazer projeções quantitativas, mas apenas assinala a tendência de crescimento da longevidade. Nesse contexto, o Prof. Fogel considera prematuro fazer previsões sobre o limite máximo da vida humana com qualidade de vida.

## ANEXO

### ESAGS, PROJETO DE PESQUISA

Saúde, Finanças, Consumo, Trabalho e Lazer dos Idosos em Santos

#### Objetivo da Pesquisa

A pesquisa tem como foco central os idosos (definidos como pessoas 60 anos ou mais) da cidade de Santos. Desenvolver pesquisas nos itens de Economia, índices de Preços da Cesta de Consumo, Saúde, Finanças, Consumo, Trabalho e Lazer dos Idosos em Santos.

Para cada um dos itens listados a seguir, o trabalho de pesquisa será feito de maneira colaborativa, contando com professores e alunos de graduação das Faculdades STRONG, e com consulta aos organismos governamentais, empresariais e associativos da cidade de Santos.

## Temas

1 - implicações mais amplas sobre a população da cidade, cada vez mais composta por pessoas com mais de 60 anos de idade;

2 - O panorama de saúde e cuidados com a saúde está mudando rapidamente, com:

- Menores taxas de invalidez por idade
- Avanços contínuos em tecnologia médica e gestão da saúde
- Aumentos de custos no cuidado da saúde
- E reformas significativas nas políticas de saúde

3 - a saúde afeta:

- a habilidade de trabalho com idades mais avançadas
- está fortemente associada com o bem-estar financeiro dos idosos

4- Ou seja, o objetivo maior é entender:

- como a saúde e as finanças influenciam o bem-estar das pessoas à medida que envelhecem
- como o bem-estar é afetado pelas mudanças no ambiente em que as pessoas vivem
- quais intervenções podem ser efetivas para melhorar a saúde e o bem-estar financeiro

5- Existem, portanto, múltiplas dimensões do bem-estar das pessoas, que podem ser listadas e pesquisadas pela ESAGS:

- poupança dos idosos
- indicadores e medidas de saúde
- prolongamento da participação de idosos na força de trabalho

6- listagem de recursos potencialmente disponíveis para dar suporte as pessoas em seus anos mais velhos, tais como:

- previdência social
- fundos de pensão
- poupança em ativos financeiros
- imóveis
- rendas

7- status financeiro das pessoas a medida que envelhecem, com:

fortes relacionamentos entre:

- saúde
- educação

- rendimentos da Previdência Social
- ativos financeiros
- esgotamento dos ativos financeiros nos últimos anos de vida

8 – tomada de decisão sobre a alocação da poupança entre opções alternativas de investimento

9 – educação financeira e o papel dos consultores financeiros

10– análise dos tradeoffs de risco e retorno dos diversos portfólios de investimento

11 – identificar práticas dos idosos para usar os seus ativos acumulados para administrar a velhice

12 – provisões das políticas públicas que possam influenciar o bem estar financeiro dos idosos

13 – Ou seja, as finanças e a saúde são os dois aspectos fundamentais a medida que envelhecemos.

14 -Questão importante a medida que vivemos mais anos é se a maior expectativa de vida está acompanhada por uma pobre saúde e sequelas funcionais, ou então por boa saúde e independência funcional.

15- encurtamento do período de morbidade na velhice

16- ou seja, aferir se os impactos do envelhecimento da população não vão ser tão severos caso seriam se a expectativa adicional de vida fosse associada à muitos anos de sequelas e necessidades de intensos cuidados

17 – aferir como as mudanças no seguro de saúde e nas políticas de saúde podem impactar a saúde

18 – aferir tendências e padrões de despesas com cuidados de saúde

19 – linha de pesquisa sobre a produtividade dos cuidados com saúde, que relacione avanços médicos e despesas médicas com os resultados médicos obtidos com esses gastos

20 – pesquisar se existem fortes interrelações de bem estar nos domínios de saúde e finanças que possam persistir durante o ciclo de vida

21 – ampliar o conceito tradicional de bem estar medido em riqueza material, para incluir dezenas de outros aspectos, incorporando felicidade e satisfação de vida, objetivos e realizações, liberdades, engajamento, moralidade, autoexpressão, relacionamentos, o bem estar dos outros e a nova ciência do lazer.

22 – a capacidade de trabalho está mudando no tempo, e pode ser pesquisado o efeito das políticas públicas e do ambiente de trabalho nos incentivos dos velhos para continuar trabalhando

23 – Pesquisa explorando os relacionamentos entre as políticas trabalhistas e o comportamento dos idosos no mercado de trabalho

24 -Pesquisar os efeitos da Macroeconomia no comportamento dos idosos no mercado de trabalho

25 – Desafios tributários atingindo o envelhecimento da população

26 – Passivos sem financiamento para os aposentados, e os benefícios de cuidados de saúde concedidos por governos estaduais e municipais.

27 – indicadores de consumo material dos idosos:

- custo de vida dos idosos
- Índice de preços
- Consumo de manufaturados

## REFERÊNCIAS

Robert William Fogel, ***The Escape from Hunger and Premature Death, 1700-2100. Europe, America and the Third World.*** Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2004.

Robert William Fogel, ***The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism.*** Chicago: The University of Chicago Press, 2000.

IBGE. **Estatísticas Históricas do Brasil. Rio de Janeiro:** IBGE, 1987

IBGE. **Estatísticas do Século. Rio de Janeiro:** IBGE, 2003

# CIM

**CIM** Centro de Inteligência de Mercado  
STRONG BUSINESS SCHOOL

**Autor:** Tiago Brito Martins.

**Orientador:** Prof. Dr. Valter Palmieri Jr., Docente da Strong Business School.

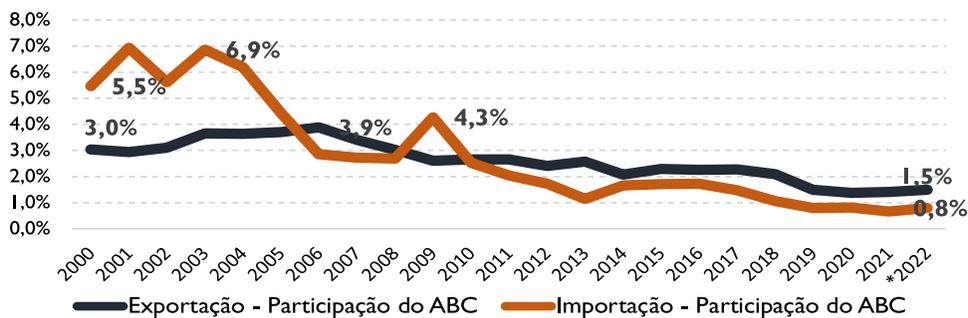
## A QUEDA DAS EXPORTAÇÕES DO ABC E AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS DA ECONOMIA BRASILEIRA

### Resumo:

A indústria brasileira perde cada vez mais competitividade internacional e isso contribui para mudanças importantes na geração de empregos e renda no país, afinal, o salário médio da indústria é, 51,3% maior que da agropecuária, que é o setor que relativamente mais cresceu nos últimos anos. Esse fenômeno ocorre desde a década de

1980, mas tem se aprofundando nos últimos anos. O PIB do setor industrial caiu - 9,65% de 2014 até 2021 (no mesmo período a agropecuária cresceu 17,74%). Essa transformação estrutural da economia brasileira afeta muito as regiões tradicionalmente mais industrializadas do país, como por exemplo a Região do Grande ABC (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul), que atualmente participa de apenas 5,38% do total da indústria de transformação do Estado de São Paulo (SEADE, 2021).

O fenômeno da desindustrialização afeta a participação das 3 cidades do ABC na participação relativa das exportações totais do Brasil. O gráfico I revela que atualmente a participação relativa tanto nas exportações, como nas importações, é a mais baixa em 20 anos.



Fonte: Comex stat. Elaborado por CIM – STRONG.

Essa diminuição relativa da importância das exportação do ABC não é um dado positivo para o país, uma vez que a região é uma das poucas no país que consegue exportar produtos industrializados – com maior valor agregado. De janeiro até setembro de 2022, cada tonelada média de produtos exportados pelo Brasil rendeu US\$555,6, enquanto a média dos produtos exportados pelo ABC foi US\$ 6.286,0. A figura abaixo representa a importância desse dado:



Fonte: Comex stat. Elaborado por CIM – STRONG.

A cidade de Santo André exporta principalmente pneumáticos de borracha (43% de toda a exportação da cidade em 2022) e é a cidade líder no país, logo depois vem a cidade de Rio de Janeiro-RJ e Americana-SP. O país que a cidade mais exporta é Argentina (29,4%) e depois EUA (25,5%).

Já a cidade de São Bernardo do Campo exporta bastante tratores (19%), que é líder no Brasil, exportando quase o dobro da segunda cidade (Curitiba-PR) e veículos para transporte de mercadorias (15%), que também é líder dentre todas as cidades do Brasil. Mais de um terço de tudo que a cidade exporta é para a Argentina (33,6%).

São Caetano do Sul exporta basicamente veículos de passageiros (84%), segundo a segunda cidade do Brasil que mais exporta esse produto, perdendo apenas para Sorocaba-SP. O México é o principal destino das exportações da cidade (23,1%), logo depois vem Colômbia com 16,1% e Argentina (13,7%). Em geral, o ABC e todo o país consegue exportar produtos mais industrializados para países da América Latina.

Todo país que tem ganhado espaço nos últimos anos nas exportações de produtos com maior valor agregado, e que dinamizam mais a economia e o mercado de trabalho, possuem diretrizes claras de apoio a industrialização e sistemas de incentivos financeiros para a inovação. O Brasil ultimamente vai na contra-

mão, pois o Estado apoia principalmente os setores primários da economia, que dinamizam muito menos o PIB do país. A região do ABC foi e é muito importante para a indústria e desenvolvimento brasileiro, mas se o país continuar com o desinvestimento em política industrial haverá uma regressão econômica, tanto no região como no país. Que o ABC volte a sintetizar a industrialização brasileira.

# DESTAQUE

**Autora:** Kátia Marchena<sup>1</sup>, jornalista da Strong Business School.

## NEWS: STRONG É PALCO DE REALITY DA TV TRIBUNA

*Três dos nossos professores foram mentores das equipes que disputavam o 1º lugar*

“Nada será como antes, amanhã! “Essa frase da música de Milton Nascimento é tão atual nos dias de hoje, tão atual depois do surgimento da redes e para nós da Strong. Principalmente depois do primeiro reality do setor portuário brasileiro, onde nossos professores foram mentores das equipes que disputavam o primeiro lugar. O prédio da faculdade serviu como local das gravações, a letra da música do Milton Nascimento, aliás uma das mais lindas, me vem à mente e cantarolo!



Isso porque o programa “Porto, o Desafio” apresentado por Maxwell Rodrigues, gravado durante 5 semanas e transmitido pela TV Tribuna (Filiada da Rede Globo no Litoral Paulista), mexeu com a rotina de alunos, funcionários e professores. “A Strong foi um parceiro muito importante durante todo o projeto. Contar com a estrutura da Strong para os participantes foi algo que fez muita diferença. “, afirma o apresentador do programa.

<sup>1</sup> e-mail: katihamarchena@yahoo.com.br



Participaram dessa edição, Lara Mattos, professora de Fundamento da Administração do curso de Administração de empresas da Strong, Renato Marcio, professor / doutor de Engenharia de Produção e o professor Rogério Salles, coordenador do curso de Administração. Aliás, foi o professor Rogério, com seu network, que aproximou o projeto da faculdade. Na verdade, esse é o segundo ano que a Strong participa do reality, mas dessa vez, a faculdade foi palco para as gravações. Boa parte das cenas foram gravadas em nossas salas de aula, biblioteca, nos corredores fizeram parte da nossa rotina naqueles dias. Os intervalos para o café, para o descanso, depois de muitas horas de gravação, eram presenciadas por todos no prédio o que trouxe uma experiência sobre os bastidores e da dinâmica que é o mundo da televisão.



Os professores mentores se revezaram entre tomadas, cenas regravadas, afinal TV é assim mesmo, e orientações aos 9 participantes. Um trabalho delicioso e muitas vezes cansativo. “Mas depois que a gente vê isso tudo na telinha, vê o quanto empolgou todos os envolvidos, vê o que fizemos na vida dos participantes, a repercussão na sociedade, temos a certeza de que valeu a pena”, desabafa o professor Renato. O professor, especialista no setor portuário, respeitado por seus estudos e pesquisas na segmentação, foi responsável por orientar e conduzir os competidores na construção do projeto que eles apresentariam ao longo do programa. Renato, acompanhou os grupos em visitas em terminais e praticagem, além de ministrar algumas aulas conceituais sobre o porto. (foto) “Participar de um reality portuário, sem dúvida, é algo muito especial para mim, pois vivi boa parte da minha vida trabalhando e estudando sobre portos, e poder contribuir com pessoas que ingressaram em uma nova carreira no setor é algo inenarrável”, confessou Renato.

Espero poder contribuir em projetos como este que possibilita desenvolver pessoas, melhorar processos empresariais e mudar a vida e a maneira de fazer as coisas no porto.”



A professora Lara cuidou da comunicação das equipes. Isso porque na final eles teriam que apresentar seus projetos à banca avaliadora. Ensinou técnicas de oratória, de comunicação assertiva, afinal, na era da informação, não adianta deter o conhecimento, deve-se estar preparado para transmiti-lo bem e isso a professora, que é palestrante nessa área, fez muito bem. Também os orientou sobre exercício de liderança e distribuição de tarefas. “Trabalhar com as equipes foi uma delícia, ainda que tensos, pois estavam em busca de um bom resultado, eram muito solícitos à nossa orientação como mentores”, afirma a professora.



“Os dias de gravação foram muito interessantes. Assistir aos bastidores e presenciar o trabalho da equipe de TV e o envolvimento dos participantes foi muito especial. Profissionalmente, tive muita visibilidade o que favoreceu a parceria entre a instituição e o projeto. Como pessoa, exercitei competências como tolerância e empatia.”, comentou a professora Lara sobre a participação como mentora no reality.

O professor Rogério, um entusiasta da gamificação, tendência cada vez maior dentro no mundo executivo e usado para treinamentos de funcionários de grandes empresas, matéria aliás que ele dá na Strong e é responsável pelos campeonatos de games de negócios entre alunos, aplicou o jogo aos participantes. No game eles foram desafiados a fazer gestão em uma empresa de tecnologia Mundial com sérios problemas administrativos financeiros.



O processo seletivo foi todo coordenado e executada pela Dra. Dione Fagundes, professora do curso de administração, que fez um filtro com cerca de 500 candidatos, decidindo junto com o professor Rogério por 9 selecionados finalistas para o reality. Na última peneira o programa adotou uma estratégia interessante. Combinou com vários colaboradores como Wesla Felix, Tamires Ferraz, Elizabeth Silva e Thamis do RH-BS e Rodrigo Feliciano APOIO-BS e Enzo Gasparin, do TI-BS que se passaram pelos escolhidos. Os verdadeiros finalistas acreditaram que haviam sido eliminados quando o apresentador Maxwell anunciou que era uma pegadinha. A surpresa, o alívio e a alegria ficaram estampadas nos rostos dos integrantes que passaram a fazer parte de grupos diferenciados pelas cores amarelo, azul e verde. Durante 30 dias, eles passaram por desafios que valiam notas ao grupo, eram orientados e acompanhados por nossos professores e tiveram uma imersão na rotina do maior porto da América Latina. No grupo Inovadores estavam André Anhas Campos, Mariana Zimmerman Militão e Thalhes Holanda, O grupo Elite foi formado por Jonathan Brito Macedo, Matheus de Oliveira Santos e Regina Salles Gomes e o grupo Leme contou com Carolina Helena Toledo Guidoni, Marco Aurélio Vieira e Rafaela Pereira dos Santos. Com idades e formações variadas, os participantes proporcionaram momentos únicos ao reality e aos nossos professores, já acostumados com a adversidade.

Além disso, os grupos criaram um projeto, em princípio ficcional, para o Porto de Santos, que contemplasse inovação e sustentabilidade e principalmente a relação Porto x Cidade. Estava em jogo vagas de emprego em duas companhias que trabalham no Porto e cursos de graduação e MBA da Strong Business School.

O grupo Leme, com Carolina, Marco Aurélio e Rafaela foi o vencedor do reality. Carolina foi a ganhadora um curso MBA na Strong Business School e, os demais ganharam a bolsa de graduação tecnológica, todos deverão estar entre nossos alunos no próximo ano. O projeto apresentado pelo grupo foi a colocação de painéis solares sobre os armazéns do Porto gerando economia e criada energia limpa e sustentável. Pelo projeto, o excedente de energia seria doado à escolas públicas e hospitais, contemplando a área social. Ou seja, um projeto de ESG (Environmental Social Governance) que é o principal pilar na gestão de empresas no mundo inteiro.



Na disputa pelo emprego, quatro participantes foram contratados. Rafaela dos Santos e Mariana Militão foram contratadas pela Brasil Terminal Portuário (BTP) e Jonathan Miranda e Thalhes Holanda, pela Eldorado Brasil Celulose. Os quatro vencedores já estão trabalhando. O Thales, foi aluno da Strong e se formou em administração. Isso mostra o quanto os alunos da Strong estão capacitados para disputar vagas de emprego nesse mercado tão competitivo. Se você não assistiu ou quer rever o Reality "Porto, o Desafio", pode encontrá-lo pelo Globoplay.



Kátia Marchena  
Jornalista da  
Strong Business School

# I PRÊMIO DESTAQUE ALUMNI STRONG

Serão reconhecidos como destaque as ações realizadas durante a trajetória profissional percorrida há mais de cinco anos, no Brasil e/ou no exterior.  
O prêmio será oferecido nas seguintes categorias:

**INSCRIÇÕES**  
DE 18/07 A 03/10  
ACESSE O LINK EM  
NOSSO SITE!



**CENTRO DE  
EMPREENDEDORISMO**  
Strong Business School



**Strong**  
Business School



Centro de Desenvolvimento  
de Carreira  
**STRONG BUSINESS SCHOOL**

# DESTAQUE

**Autora:** Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima – Editora da Revista Estudos e Negócios.

## I PRÊMIO DESTAQUE ALUMNI STRONG

O I Prêmio Destaque Alumni Strong, instituído pela Strong Business School, tem como finalidade reconhecer e premiar os alunos formados e diplomados pela Strong Business School que se destacaram em suas contribuições, em diferentes áreas de atuação profissional, e que impactaram positivamente na sociedade e na sustentabilidade ambiental.



Foto: Sr. Sérgio Tadeu Ribeiro, mantenedor da SBS.

Foram reconhecidos como destaque as ações realizadas durante a trajetória profissional percorrida há mais de cinco anos, no Brasil e/ou no exterior que ofertou tal premiação para as seguintes categorias: 1) Destaque em ESG (Contribuições na qualidade de vida das pessoas; Contribuições nas relações humanas e inclusão social; Contribuições na sustentabilidade ambiental) 2) Destaque em Empreendedorismo e inovação 3) Destaque em Finanças e contabilidade 4) Destaque em Estratégica e Planejamento 5) Destaque em Logística 6) Destaque em Recursos Humanos 7) Destaque em Marketing.



Foto: Eduardo Becker, diretor acadêmico da SBS.

## Os ganhadores foram:

Prêmio Destaque em Finanças e Contabilidade: Felipe Augusto Parisi Longo, Turnaround de unidade de negócio deficitária.

Prêmio Destaque em Finanças e Contabilidade: Gabriela Nalini, senior financial analyst at BRF.

Prêmio Destaque em Empreendedorismo e Inovação: Bruno Longhini, empreendedor no mercado digital.

Prêmio Destaque em Empreendedorismo e Inovação: Vanessa Fonseca Malerba, professora de mulheres que cuidam da gestão administrativa de empresas familiares.

Prêmio Destaque em Empreendedorismo e Inovação: Vinicius Callegari, cofundador da startup GaussFleet.

Prêmio Destaque em Empreendedorismo e Inovação: Leonardo Kubo, empreendedor em diversos ramos de atividade.

Prêmio Destaque em ESG: Ricardo Akira Ono Auriari, foi vereador, momento em que teve ações integradas à agenda 2030 da ONU e as ODS, critérios que integram as métricas ESG.

Prêmio Destaque em Estratégia e Planejamento: Thales do Amaral Cortez, primeiro funcionário de uma multinacional alemã no Brasil, iniciou como assistente de vendas e hoje atua como gerente nacional de vendas.

Prêmio Destaque Internacional: Simone Dias, trabalha com marketing e gestão de produtos e, nos últimos cinco anos, desenvolveu e gerenciou estratégias, roadmaps e criou campanhas digitais.

Foi um momento ímpar, vivido por todos. Esperamos que mais alumni participem das próximas edições, pois temos a certeza de que nossos alunos formados são destaques por onde passam.



Foto: Sr. Sérgio Tadeu Ribeiro e os Alumni premiados.



14.06.2022

7º. CICLO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**STRONG BUSINESS SCHOOL**  
**CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**  
**MISSIL CONSULTORIA**

**Strong**  
Business School



# CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Amanda Mendes Lima dos Santos, Andressa Masquete, Bruna Maziero, Gabriella da Silva Leite, Karina Clarice de Araujo e Vanessa Vieira da Silva.

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

## CONSULTORIA REALIZADA NA EMPRESA LEVE SONHO PERSONALIZADOS PELA MÍSSIL CONSULTORIA

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Strong Business School com foco em Negócios, identifica em reuniões junto as empresas as qualificações dos profissionais, necessárias para o mercado de trabalho. Para isso, mapeia nas empresas demandas no que tange as habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) necessárias.

Esta ação objetiva realinhar as competências, visto a criação de novos modelos de negócios. Com isso, transformam-se as informações coletadas numa modelagem acadêmica, atualizando de maneira dinâmica o conteúdo acadêmico dos cursos. Como resultado desta ação, foi implementado no primeiro semestre de 2016 a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, metodologia ativa inovadora considerada um Projeto.

O total de empresas trabalhadas compreende cerca de cinquenta empresas dos setores privado, público e terceiro setor (Organizações Não Governamentais – ONGs), de 2016 a 2022. A disciplina tem como objetivo preparar alunos para o real mundo corporativo. Permite aos futuros profissionais uma visão sistêmica de uma empresa, ou seja, não apenas com foco na execução das próprias tarefas, mas engajados com o funcionamento do negócio. A disciplina é ministrada no último ano do curso de Administração.

Os alunos realizam uma Consultoria Empresarial em uma empresa real no semestre letivo. Trabalha-se os conceitos de aprendizagem prática “Mão na Massa (Hands-on) e Aprender Fazendo (Learning by Doing)”. O modelo de ensino coloca o aluno como protagonista do seu aprendizado. A Consultoria tem início com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa para cada equipe. O coordenador da disciplina Prof. Valmir A. Conde convida empresas para participarem do projeto, as quais apresentam Desafios/Dores que impactam no resultado operacional. A partir deste input, as equipes iniciam um processo de mapeamento da situação apresentada, realizando reuniões com empresários e gestores,

utilizando ferramentas e metodologias de gestão para o diagnóstico como e identificação de soluções.

O trabalho encerra-se com a entrega de um relatório final para as empresas e apresentação oral para uma banca examinadora com a participação dos empresários e gestores. A consultoria não tem custo para as empresas. No entanto, é solicitado a doação de cestas básicas para uma entidade assistencial. Os resultados obtidos consistem em melhorias na performance operacional para a empresa, por exemplo nas áreas: Financeira, Operações, Marketing, Recursos Humanos. A Consultoria representa um trabalho de Mão Dupla, ou seja, tanto alunos como empresas agregam conhecimento e aprendizado. Para os alunos agrega a experiência vivenciada no mundo real, colocando em prática seus conhecimentos acadêmicos e visualizar suas ideias muitas vezes colocadas em prática durante a Consultoria. Quanto às empresas, estas recebem alunos do último ano do curso de graduação que entregam soluções para os Desafios/Dores, bem como indicam e implementam ferramentas e metodologias de gestão. Dentro das organizações, o trabalho da Consultoria, contribui para a redução da curva de aprendizado quando da contratação dos alunos pelas empresas.

Desta maneira, há um melhor entendimento e asertividade na entrega das tarefas. A Consultoria permite uma visão sistêmica e espacial do negócio da empresa, desenvolvendo estratégias para o crescimento corporativo.

## 1. OPERACIONALIZAÇÃO DA CONSULTORIA

Para a operacionalização da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, as empresas representam um dos principais atores, sendo os outros atores os alunos e a sociedade. O professor coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto. A Consultoria tem como foco trabalhar com pequenas empresas, visto dispor de limitado recurso financeiro para alavancar o negócio. Desta maneira, a Consultoria gera oportunidade para empresários desenvolver seu negócio, tanto com a entrega de soluções para os Desafios/Dores que as empresas apresentam, como também das orientações para utilização de ferramentas e metodologias de gestão. Eventualmente trabalha-se com médias empresas.

O processo de captação de empresas é realizado pelo professor coordenador, e compreende a apresentação do escopo do projeto, metodologia de trabalho

e resultados alcançados com as empresas já trabalhadas. Os empresários juntamente com os gestores, definem Problemas/Fragilidades/Melhorias – Desafios/Dores que impactam negativamente no resultado operacional da empresa, e apresentam para o professor da disciplina. Para isto, são orientados a analisarem todas as áreas da empresa, como Financeiro, Produção, Marketing, Recursos Humanos, dentre outras.

Definidas as empresas para o semestre letivo, tem início o processo de formação das equipes de trabalho e direcionamento de uma empresa para cada equipe. Em média por semestre são trabalhadas quatro empresas, sendo cada equipe formada por seis alunos, incluindo um coordenador da equipe denominado Team Leader. As equipes criam um nome fictício para a consultoria, um logotipo, endereço de e-mail e grupo de WhatsApp com a participação dos empresários, gestores e professor. A partir dos Desafios/Dores, as equipes iniciam um processo de análise e entendimento da situação, bem como a elaboração de um diagnóstico. Para conduzir os trabalhos, as equipes estabelecem uma rotina de reuniões semanais com empresários, gestores e colaboradores das empresas para troca de informações e solicitação de documentos. A Consultoria é regida por uma Diretiva, cujo conteúdo contempla: normas/objetivos, estrutura do relatório final, check list de análise nas empresas, critérios da apresentação oral, critérios de avaliação e referências bibliográficas.

Para a realização do trabalho de Consultoria é necessário a obtenção de informações e documentos das empresas, algumas vezes confidenciais. Com o objetivo de preservar toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas para as equipes de trabalho, se estabelece na disciplina o Termo de Confidencialidade e Sigilo entre as partes, ou seja, equipe de trabalho professor e empresa. Todos os integrantes das equipes de trabalho e o professor coordenador assumem o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar o resultado de um caso real do trabalho da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, realizado na empresa Leve Sonho Personalizados no primeiro semestre de 2022, o que colocou em prática todo o processo de operacionalização da Consultoria descrito acima.

## 2. TRABALHO DA CONSULTORIA NA EMPRESA LEVE SONHO PERSONALIZADOS

A Leve Sonho Personalizados, empresa classificada como Microempreendedor Individual (MEI), atua no mercado online de personalização de produtos há cinco anos. Nasceu após a empresária analisar e identificar a defasagem desse mercado, quando uma amiga próxima de se casar encontrou dificuldades em encontrar Robes Personalizados para o seu dia de noiva. No mesmo momento, a empresária Karolyne Gonçalves se deparou com uma oportunidade de negócio, e não hesitou em abraçar o desafio, decidiu confeccionar Robes bordados de cetim para noivas e agregar valor neste mercado. A partir daí a empresa inovou em produtos e vem se transformando diariamente, e fazendo parte de um pedacinho da história de cada cliente, pois a empresa nasceu com objetivo de transformar sonhos em realidade, oferecendo ideias criativas, personalizando ou criando produtos para eternizar momentos especiais. A empresa está localizada em Rua Tanganica 117, Parque Novo Oratório, Santo André – SP. A empresária é responsável por todas as etapas de personalização e pela parte administrativa. Produtos comercializados pela empresa:

- Robes bordados de cetim e outras malhas para eventos (casamentos, debutantes, festas).
- Uniformes (blusas/calças de moletoms, camisas, polos, aventais, bandanas).
- Canecas personalizadas.
- Copos personalizados.
- Papelaria criativa, tanto quanto finalidade de eventos (adesivos, caixinhas para doces, convites), como para empresas (cartões de visitas, agradecimento).
- Quadros decorativos.

Como estratégia de crescimento a Leve Sonho Personalizados tem como objetivo a melhoria nos processos operacionais, e desenvolver novos negócios dentro do mercado B2B. A empresária, conhecedora do seu negócio, projeta um crescimento sustentável para os próximos anos. No entanto, tem ciência que é um caminho árduo, de muito trabalho e dedicação para atingir as metas e objetivos a serem alcançados. Para auxiliar a Leve Sonho Personalizados a atingir as metas e objetivos, a empresária solicitou participar do Projeto da Consultoria Estratégica de Negócios.

A Consultoria de nome fictício formada pelos alunos que trabalharam na Leve Sonho Personalizados foi a Mís-

sil Consultoria. A empresária apresentou para a equipe de trabalho os Desafios/Dores descritos a seguir:

- Elaborar Estratégia de Marketing;
- Analisar Público-alvo;
- Posicionar a empresa nas redes sociais;
- Identificar possíveis novos mercados para atuação;
- Identificar novos fornecedores;
- Analisar a precificação dos produtos;
- Analisar a margem de contribuição dos produtos.

Como parte do processo da Consultoria, as primeiras reuniões entre a equipe e empresária, bem como visitas na empresa, teve como foco o entendimento dos Desafios/Dores. As reuniões iniciais permitiram além de entender, desdobrar os Desafios/Dores em cinco Pilares Estratégicos de trabalho, figura 1, descritos a seguir.

- Pilar 1 - Marketing: Envolve os desafios relativos as estratégias para aumentar o engajamento e posicionamento nas redes sociais, e atingir o mercado B2B (Business-to-Business) de forma eficaz.
  - Catálogo Virtual;
  - Prospecção de clientes;
  - Calendarizar posts em datas comemorativas;
  - Parcerias – em especial “Salões de beleza”;
  - Análise do Público-alvo.
- Pilar 2 - Comercial: referente aumento de vendas e visibilidade, organização e gestão do negócio, bem como a ajuda nas tomadas de decisões.
  - Implementação de Plataformas de Marketplace;
  - Avaliação do Portfólio;
  - Gestão das Informações do Negócio.
- Pilar 3 - Logística: Envolve os desafios relativos as operações envolvidas nas vendas, e em ferramentas que otimizem o tempo dedicado nas mesmas.
  - Controle de dados dos fornecedores;
  - Identificar fornecedores para compra online;
  - Transferência de produtos para correio mais próximo;
  - Alternativas de entrega.
- Pilar 4 - Financeiro: Envolve à aplicação de ferramentas certas para a tomada de decisão e controle, bem como os custos e investimentos.
  - Fluxo de caixa;
  - Despesas;
  - Ponto de equilíbrio;
  - Formação do preço de venda;
  - Análise de preço de concorrentes;

- Demonstrativo do resultado do exercício;
  - Análise de viabilidade financeira;
  - Utilização de matéria prima em estoque.
- Pilar 5 - Estratégia: Fortalecer e ser transparente, firmando compromisso com seu público, mostrando os objetivos da empresa para o futuro, a razão de ser, e estabelecendo identidade e propósito da marca:
- Missão/ Visão / Valores.

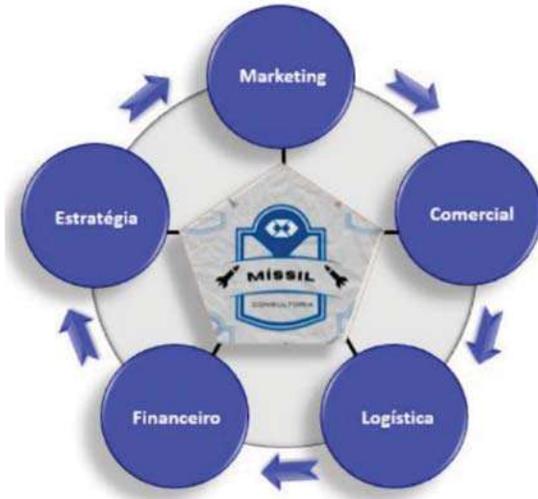


Figura 1: Os Cinco Pilares Estratégicos.  
Fonte: Missil Consultoria.

### 3. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentados pela Leve Sonho Personalizados, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico, determinação da causa raiz dos problemas e determinação de soluções. Para isso, a equipe Míssil Consultoria utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

#### 3.1. Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO)

Consiste em um fluxo de análise (figura 2), diagnóstico e recomendações com duas fases. A primeira fase contempla o processo de identificação de oportunidades de melhoria operacional, com seis ações. A segunda fase, também com seis ações, tem por objetivo trabalhar a geração de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) e implementação.

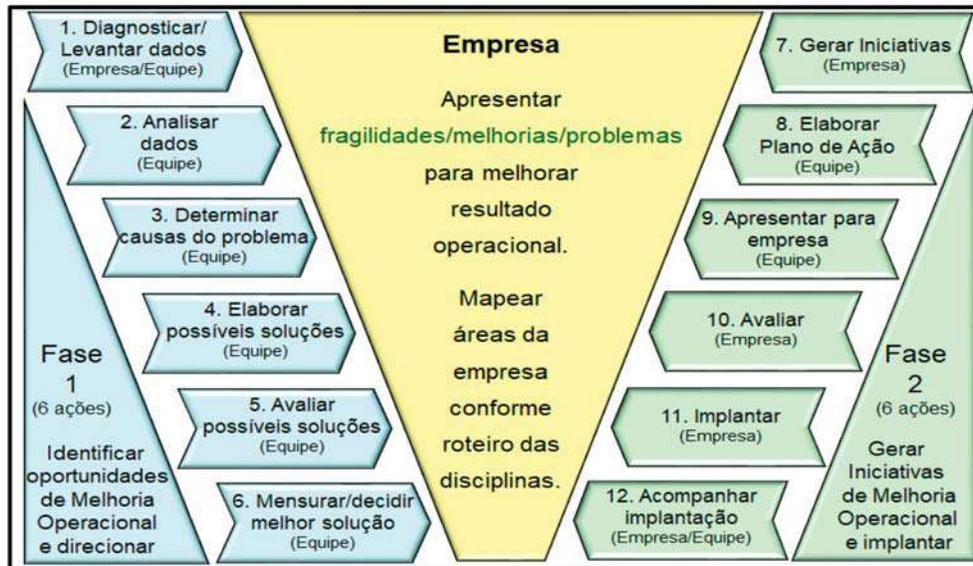


Figura 2: Fluxo de análise - Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO)  
Fonte: Autor.

Ferramenta de gerenciamento da evolução dos trabalhos, desenvolvida para a Consultoria, tem por objetivo desdobrar os Desafios/Dores apresentados pela empresa por meio de perguntas até identificar a causa raiz do problema, e descrever as soluções identificadas denominadas de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais serão descritas no Plano de ação 5W2H.

A seguir o Mapa de Desdobramento (MdD) dos cinco Pilares Estratégicos de trabalho: Marketing, Comercial, Logística, Financeiro e Estratégia; conforme figura 1. Para melhor entendimento do Mapa de Desdobramento, a seguir explicação das colunas da planilha.

- Coluna Pilar: Descreve a área da empresa a ser trabalhada – respectivos pilares.
- Coluna Item: Descreve os Desafios/Dores da área.

- Coluna Entendimento: Descreve o entendimento dos Desafios/Dores por meio reuniões junto aos empresários e gestores.
- Coluna Causa: Descreve a(s) causa(s) dos Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna Recomendação/Iniciativa: Descreve as possíveis soluções para os Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) – Plano de ação: Descreve a solução definida a ser implementada na empresa e ordem sequencial das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).

A figura 3 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I – Marketing com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

 <b>STRONG BUSINESS SCHOOL</b> <b>CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - CEN</b> 					
<b>MAPA DE DESDOBRAMENTO DOS PILARES ESTRATÉGICOS</b>					
<b>Consultoria:</b> Missil			<b>Empresa:</b> Leve Sonho		
<b>Integrantes:</b> Andressa Masquete (Team Leader), Amanda Mendes Lima dos Santos, Bruna Maziero, Gabriela da Silva Leite, Karina Clarice de Araujo e Vanessa Vieira da Silva					
Compilado de Recomendações por Pilar					
Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
<b>Marketing</b>	<b>Análise Estratégica de Marketing, Análise do público Alvo e Posicionamento nas Redes Sociais</b>	Fora as redes sociais, falta uma divulgação mais intensificada de seus produtos.	A empresária deseja manter as vendas para pessoa física, porém, com produtos mais focados e com mais saídas, mas também, deseja ter um foco maior de vendas para empresas.	Elaborar um catálogo virtual de apresentação para pessoa física com produtos com mais saídas e também, um portfólio virtual para empresas com focos em brindes.	Elaborar um catálogo virtual de apresentação para pessoa física e jurídica. <b>Plano de Ação:</b> IMO 1 de 5 Marketing
		A empresária não divulga muito sua empresa, possui apenas o Instagram como meio de venda e de captação do cliente.	A empresária não divulga muito sua empresa, possui apenas o Instagram como meio de venda e de captação do cliente.	Mapear e prospectar clientes por ramo de atividade para divulgar os produtos da Leve Sonho.	Divulgar a empresa através da prospecção de clientes. <b>Plano de Ação:</b> IMO 2 de 5 Marketing
		Não possui estratégia de publicações antecipadas para divulgação de seus produtos personalizados em datas que são celebradas dentro do ano.	Não possui estratégia de publicações antecipadas para divulgação de seus produtos personalizados em datas que são celebradas dentro do ano.	Elaborar posts com produtos personalizados mais adequados para a data que está sendo celebrada no momento.	Calendarizar posts com produtos personalizados para as datas comemorativas. <b>Plano de Ação:</b> IMO 3 de 5 Marketing
		Não possui parcerias, o que acaba dificultando em ser lembrada ou indicada por outras empresas ou pessoas que já compraram com a Leve Sonho.	Não possui parcerias, o que acaba dificultando em ser lembrada ou indicada por outras empresas ou pessoas que já compraram com a Leve Sonho.	Buscar parcerias com salão de cabeleireiro que produzam o "Dia da Noiva" para vender ou alocar produtos personalizados.	Buscar parcerias com salão de cabeleireiro que produzam o "Dia da Noiva". <b>Plano de Ação:</b> IMO 4 de 5 Marketing
		Não possui uma análise do seu público alvo.	Não possui um estudo concreto do público que compra seus produtos.	Compreender e analisar o perfil dos clientes da Leve Sonho para poder ter uma comunicação mais eficiente com os clientes e atender as necessidades desse público alvo.	Compreender e analisar o público alvo. <b>Plano de Ação:</b> IMO 5 de 5 Marketing

Figura 3: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I – Marketing  
Fonte: Missil Consultoria.

A figura 4 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2 – Comercial com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega

de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Comercial	Possíveis Novos Mercados, Análise do Portfólio e Gestão do Negócio	Boa parte das vendas são realizadas inicialmente devido as postagens no Instagram, ou por indicação de clientes já fidelizados.	Apesar de possuírem site, o Instagram é basicamente a única plataforma utilizada para o primeiro contato/ chamar atenção de novos clientes, e expor as novidades para os clientes já fidelizados.	Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas.	Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas.
		Normalmente só após o primeiro contato com o Instagram o cliente costuma acessar o site.			Plano de Ação:
		Tem um mix de produtos muito grande, porém o top 1 de vendas (tanto em volume, quanto em lucro) são nos Robes, e moletons personalizados.	Muitos produtos que não possuem venda regular, ou margem de lucro baixa.	Avaliar as linhas de produtos e verificar quais tem vendas pontuais, para retirar do portfólio.	Avaliar linhas de produtos e verificar quais tem vendas pontuais, para retirar do portfólio.
		Utiliza o aplicativo nuvemshop, porém não há alimentação da plataforma e os processos e vendas não estão unificados ao mesmo, se dividindo assim entre planilhas e ao nuvemshop.	Falta de unificação/organização em relação as informações importantes para o negócio.	Estudar nuvemshop e verificar se é viável manter as vendas/informações nesta plataforma.	Estudar nuvemshop para saber se o aplicativo supre todas as necessidades do negócio.

Figura 4: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2 – Comercial  
Fonte: Missil Consultoria.

A figura 5 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 – Logística com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega

de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Logística	Organização e otimização dos processos	A empresa Leve Sonho não obtém planilhas com os dados de seus fornecedores.	Falta de um banco de dados com informação dos fornecedores	Criar controle de dados de fornecedores	Criar controle de dados de fornecedores
		A empresa usa apenas os correios (onde tem contrato)	Apenas uma única opção de entrega.	Realizar transferência para o correio mais próximo	Realizar transferência para o correio mais próximo
		Devido a distância até o correio em que tem contrato a empresária demora um tempo maior para realizar as postagens.	Correio distante de sua residência, necessita de um transportadora mais acessível.	Desenvolver alternativas para entregas de pedidos (Kangu e Empresa de Motoboy)	Desenvolver alternativas para entregas de pedidos
		Dificuldade em conseguir a matéria prima pois devido a queda da qualidade dos tecidos nos fornecedores a Leve Sonho tem optado por compras presenciais.	Falta de pesquisa para tentar fazer a compra online.	Identificar fornecedores com os quais a empresária possa realizar as compras online sem o risco de perda de qualidade.	Identificar fornecedores com os quais a empresária possa realizar as compras online.

Figura 5: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 – Logística  
Fonte: Missil Consultoria.

A figura 6 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4 – Financeiro com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega

de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
<b>Financeiro</b>	Análise da Precificação e Margem de Contribuição	Realizar o fluxo de caixa e separar pessoas física da pessoa jurídica.	Falta de conhecimento, crença de que é melhor fazer da maneira mais rápida	Criar dois fluxos de caixa sendo um fluxo para a pessoa jurídica e um fluxo para a pessoa física	Alteração do Fluxo de Caixa Plano de Ação: IMO 1 de 8- Financeiro.
		Realizar estimativa de cálculo em Excel.	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar uma metodologia correta de cálculo da formação do preço de venda	Cálculo Formação do Preço de Venda Plano de Ação: IMO 2 de 8 – Financeiro.
		Desenvolver o cálculo das despesas	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo de despesas	Apuração das Despesas da Empresa Plano de Ação: IMO 3 de 8 – Financeiro.
		Analisar preço de concorrentes.	Falta de Tempo, crença de que não é importante avaliar os preços dos concorrentes.	Elaborar uma análise do Preço dos Concorrentes	Análise de Preço de Concorrentes Plano de Ação: IMO 4 de 8 – Financeiro.
		Calcular ponto de equilíbrio de venda.	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo do ponto de equilíbrio	Cálculo Ponto de Equilíbrio Plano de Ação: IMO 5 de 8 – Financeiro.
		Desenvolver DRE	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo do demonstrativo de resultado de exercício	Demonstrativo de Resultado de Exercício Plano de Ação: IMO 6 de 8 – Financeiro.
		Método para analisar a viabilidade econômica.	Falta de conhecimento sobre como elaborar.	Elaborar cálculo para analisar a viabilidade de contratação de um funcionário	Análise para a Viabilidade para Tomada de Decisão Plano de Ação: IMO 7 de 8 – Financeiro.
		Estratégia de utilização de matéria prima parada em estoque.	Falta de tempo/criatividade para desenvolvimento dessa ação	Criar uma ação utilizando matérias primas paradas	Redução de Matéria-prima Plano de Ação: IMO 8 de 8 – Financeiro.

Figura 6: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4 – Financeiro  
Fonte: Missil Consultoria.

A figura 7 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5 – Estratégia com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega

de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Estratégia	Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores	A empresa não possui Missão	É de extrema importância a empresa ter a sua missão exposta nas suas redes sociais, afinal, os clientes querem saber o porquê a empresa existe.	Desenvolver a missão da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver a missão da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 1 de 3 Estratégia.
		A empresa não possui Visão	É fundamental que a empresa apresente quais são as suas visões, afim do cliente entender e saber se é compatível com o que a empresa almeja para o futuro.	Desenvolver a visão da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver a visão da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 2 de 3 Estratégia.
		A empresa não possui Valores	É importante que a empresa apresente aos clientes quais são os seus valores, o que a empresa é, o que tem como base e princípios.	Desenvolver os valores da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver os valores da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 3 de 3Estratégia.

Figura 7: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5 – Estratégia  
Fonte: Missil Consultoria.

### 3.2. Plano de Ação - 5W2H

Plano de Ação - 5W2H é utilizado na Consultoria como uma ferramenta de gestão que descreve com clareza e objetividade a implementação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais apresentam as soluções dos Desafios/Dores da empresa. A ferramenta tem por objetivo gerenciar prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com eficiência por todos os envolvidos na implementação das IMOs. Tem como função básica definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. O termo 5W2H<sup>1</sup> deriva do inglês, conforme descrito a seguir.

- Sigla 5W:
- What (o que será feito?) / Why (por que será feito?) / Where (onde será feito?) / When (quando será feito?) / Who (por quem será feito?)

- Sigla 2H:
- How (como será feito?) / How Much (quanto vai custar?)

Com o objetivo de evidenciar a aplicação da ferramenta Plano de Ação - 5W2H na empresa Leve Sonho Personalizados, a seguir a apresentação de um Plano de Ação para cada Pilar Estratégico.

Referente ao Pilar Estratégico I - Marketing, a figura 8 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Compreender e analisar o público-alvo - IMO MKT 5 de 5”.

<sup>1</sup> O método 5W2H surgiu no Japão com a finalidade de planejar atividades com o objetivo de melhorar e otimizar processos.

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Plano de Ação - 5W2H		
Ferramenta de Gerenciamento						
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)						
Empresa: <b>Leve Sonho</b>		Equipe de trabalho: <b>Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.</b>				
<b>Problema</b>			<b>Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)</b>			<b>Pilar Estratégico:</b> Marketing
<b>Descrição:</b> Não possui conhecimento de qual o seu público alvo.			<b>Descrição:</b> Compreender e analisar o público alvo.			<b>Quant. iniciativa(s)/disciplina:</b> IMO MKT 5 DE 5
<b>Consequências/impacto operacional:</b> 1. Não atingir o público alvo correto.			<b>Resultado mensurável/não mensurável:</b> 1. Maior assertividade de campanhas. a comunicação com os clientes que acompanham o trabalho. 2. Facilitar			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Fazer análise do público alvo conforme clientes que acompanham a Leve Sonho	Bruna/Vanessa	25/04/2022	Área de Marketing	Compreender e entender quem acompanha o seu trabalho	Efetuar o estudo e solicitar ajuda de um profissional de marketing	Sem investimento
Analisar a análise feita pelo profissional de marketing	Andressa	02/05/2022	Área comercial	Entregar os dados correto a empresária	Verificar se está de acordo com os dados da empresa	Sem investimento
Apresentar o estudo do Público Alvo	Bruna/Vanessa	07/05/2022	Área de Marketing	Compreender e atingir o público certo	Reunir com empresária para apresentar e entregar material	Sem investimento

Figura 8: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Compreender e analisar o público-alvo - IMO MKT 5 de 5.”  
Fonte: Missil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 2 - Comercial, a figura 9 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Adicionar principais produ-

tos em outras plataformas de vendas (Marketplace) - IMO COM I de 3.”

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Plano de Ação - 5W2H		
Ferramenta de Gerenciamento						
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)						
Empresa: <b>Leve Sonho</b>		Equipe de trabalho: <b>Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.</b>				
<b>Problema</b>			<b>Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)</b>			<b>Pilar Estratégico:</b> Comercial
<b>Descrição:</b> Vendas atuais ocorrem somente pelo Instagram.			<b>Descrição:</b> Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas.			<b>Quant. iniciativa(s)/disciplina:</b> IMO COM 1 DE 3
<b>Consequências/impacto operacional:</b> 1. Menor visibilidade 2. Baixas vendas			<b>Resultado mensurável/não mensurável:</b> 1. Maior visibilidade 2. Crescimento de clientes			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Identificar plataformas	Andressa	10/04/2022	Área de Marketing	Aumentar o volume de vendas, e visibilidade	Pesquisar na Internet	Sem investimento
Apresentar plataformas para a empresária	Andressa	07/05/2022	Área de Marketing	Definir plataforma	Reunir a empresária e apresentar as iniciativas com as potenciais plataformas	Sem investimento
Definir plataformas	Empresária	25/05/2022	Leve Sonho	Aumentar as vendas e a visibilidade	Sincronizar as plataformas escolhidas ao revenshop	Valor de investimento de acordo com a plataforma escolhida

Figura 9: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas - IMO COM I de 3.”  
Fonte: Missil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 3 - Logística, a figura 10 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa

de Melhoria Operacional “Realizar transferência para o correio mais próximo - IMO LOG 3 de 4.”

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN					CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
Plano de Ação - 5W2H		Ferramenta de Gerenciamento					
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)							
Empresa: <b>Leve</b>		Equipe de trabalho: <b>Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.</b>					
Sonho							
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)					
Descrição: Dificuldade em se locomover até o correio em que tinha um contrato.		Descrição: Realizar transferência para o correio mais próximo.				Pilar Estratégico: Logística e Serviços	
						Quant. Inicativa(s)/disciplina: IMO LOG 3 DE 4	
Consequências/impacto operacional: Atrapalha a rotina de trabalho e gasta muito tempo.		Resultado mensurável/não mensurável: Otimizar o tempo da empresa					
O que fazer (What)	Quem ((Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)	
Fazer a transferência do correio que ela tinha contrato e se vincular a um mais próximo.	A empresária	20/04/2022	Área de Logística	Obter maior facilidade de acesso.	Ir a agência e pedir a transferência do contrato.	sem custo	
Estudar a possibilidade de usar a Kangu	A empresária	20/04/2022	Área de Logística	Obter mais uma opção de transportadora	Entrar na plataforma para fazer análise do serviço oferecido.	sem custo	

Figura 10: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Realizar transferência para o correio mais próximo - IMO LOG 3 de 4.”  
Fonte: Missil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 4 - Financeiro, a figura 11 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa

de Melhoria Operacional “Calcular formação do preço de venda - IMO FIN 2 de 8.”

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN					CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
Plano de Ação - 5W2H		Ferramenta de Gerenciamento					
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)							
Empresa: <b>Leve Sonho</b>		Equipe de trabalho: <b>Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.</b>					
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)					
Descrição: Empresária faz o cálculo de preço de venda de forma errada.		Descrição: Calcular Formação do Preço de Venda.				Pilar Estratégico: Financeiro	
						Quant. Inicativa(s)/disciplina: IMO FIN 2 de 8	
Consequências/impacto operacional: Vendas de produtos com margens de lucros baixas e prejuízo para a empresa.		Resultado mensurável/não mensurável: Lucro para a empresa.					
O que fazer (What)	Quem ((Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)	
Elaborar uma metodologia correta de cálculo da formação do preço de venda	Gabriella/ Empresária	31/03/2022	Área Financeira	Precificar corretamente os itens e assegurar que a empresa não realize vendas com prejuízo	Somar os custos variáveis (matéria prima e mão de obra), aplicar o percentual de despesas fixas totalizando assim os custos. Em seguida aplicar o markup	Sem investimento	

Figura 11: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Calcular formação do preço de venda - IMO FIN 2 de 8.”  
Fonte: Missil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 5 - Estratégia, a figura 12 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de

Melhoria Operacional “Elaborar a Missão - IMO EST I de 3.”

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Plano de Ação - 5W2H		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS	
Ferramenta de Gerenciamento							
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)							
Empresa: Leve Sonho		Equipe de trabalho: Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.					
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição: A empresa não possui valores na estratégia da empresa.			Descrição: Elaborar a Missão dentro do conhecimento adquirido sobre a história e objetivos da empresa durante a consultoria.			Pilar Estratégico: Estratégia	
Consequências/impacto operacional: Falta de propósito e motivo da existência da empresa.			Resultado mensurável/não mensurável: Esclarecer o benefício gerado pela empresa para o cliente, é a razão de ser da empresa, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil.				
O que fazer (What)		Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Elaborar a missão para a empresa		Andressa/ Vanessa	02/05/2022	Área Estratégica	Definir a razão de ser da empresa	Reunir os conhecimentos adquiridos durante o curso de administração e atrelar com os	Sem investimento
Apresentar a empresária a missão finalizada e estruturada		Bruna	07/05/2022	Reunião Online Teams	Estabelecer a razão de ser da empresa	Reunir a empresária e verificar se ficou de acordo com os ideais da empresa contextualizada	Sem investimento
Aplicar no site da empresa		Empresária	25/05/2022	Leve Sonho	Fortalecer o propósito da empresa	Inserir no site e redes sociais da empresa	Sem investimento

Figura 12: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Elaborar a Missão - IMO EST I de 3.”

Fonte: Míssil Consultoria.

A Míssil Consultoria elaborou a Missão/Visão/Valores da Leve Sonho Personalizados, descritos a seguir, sendo implementados pela empresária.

**Missão:** Oferecer ideias criativas para que possamos encantar nossos clientes em cada entrega, transformando assim, sonhos em realidade, isso é o que nos move a cada dia. Dentro deste Pilar a Míssil Consultoria trabalhou no Planejamento Estratégico da empresa. Elaborou também a Visão e Valores da empresa, descritos a seguir.

**Visão:** Ser referência em produtos personalizados, superando as expectativas e necessidades dos nossos clientes, eternizando momentos especiais.

**Valores:**

- Paixão e dedicação pelo que fazemos.
- Imaginação para criar.
- Atenção a cada detalhe.
- Qualidade e Comprometimento em cada entrega.

### 3.4. Análise SWOT<sup>2</sup>

A ferramenta foi utilizada com o objetivo auxiliar na avaliação e compreensão da situação atual da Leve Sonho Personalizados. A análise SWOT auxiliou a potencializar o desenvolvimento de melhorias para a empresa, tanto para as forças e fraquezas como ameaças e oportunidades, contribuindo para a tomada de decisão das melhores soluções.

### 3.5. Diagrama de Gantt

Ferramenta utilizada para elaborar o cronograma de atividades denominado na Consultoria de Masterplan. A Consultoria por ser considerado um projeto dentro do semestre letivo, é necessário que as equipes de trabalho elaborem o cronograma de trabalho, com o objetivo de gerenciar a delegação das atividades

<sup>2</sup> Ferramenta que auxilia no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas e na tomada de decisões. Utilizada no planejamento e avaliação dos fatores internos e externos que podem impactar o negócio das empresas. SWOT significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

para os respectivos integrantes da equipe, e gerenciar a realização conforme prazos definidos.

## 4. RESULTADOS

O trabalho desenvolvido pela Missil Consultoria na empresa Leve Sonho Personalizados, apresentou soluções e melhorias para a empresa nas áreas de Marketing, Comercial, Logística, Financeiro e Estratégia; conforme os 5 Pilares Estratégicos. Dentro dos cinco Pilares Estratégicos a equipe de trabalho gerou um total de vinte e três Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), descritas dentro de cada Pilar conforme item 2.1.2 Mapa de Desdobramento (MdD) deste artigo, e apresentadas na figura 8.

Durante o desenvolvimento da Consultoria a empresária Karolyne Gonçalves implementou algumas Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), descritas a seguir de acordo com o respectivos Pilares Estratégicos, visto a importância para a melhoria da performance operacional da empresa.

- Pilar 1 - Marketing:
  - Catálogo virtual / Calendarizar Posts / Análise de público-alvo.

- Pilar 2 - Comercial:
  - Avaliação do portfólio / Gestão das informações do negócio.

- Pilar 3 - Logística:
  - Desenvolver alternativas para entrega de pedidos / Controle de dados dos fornecedores.

- Pilar 4 - Estratégia:
  - Missão / Visão / Valores.

- Pilar 5 - Financeiro:
  - Determinar o ponto de equilíbrio (Break even point) / Fluxo de caixa / Formação de preço de venda dos produtos.

O gráfico da figura 13 apresenta as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) geradas em cada Pilar Estratégico, bem como as iniciativas implementadas nos respectivos Pilares.

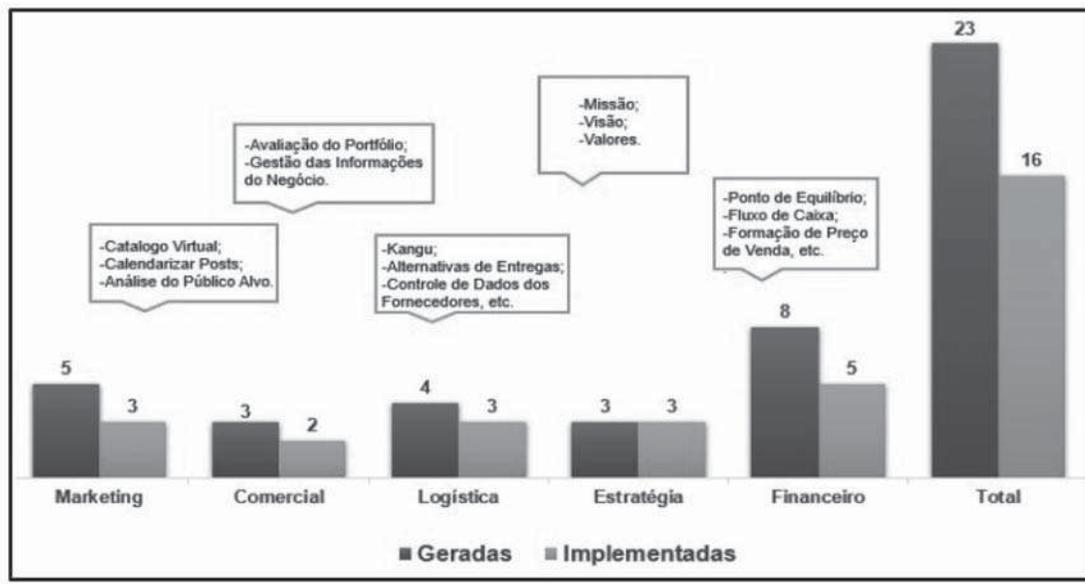


Figura 13:  
Fonte: Missil Consultoria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Strong Business School trabalha nos Núcleos de Extensão ações conectadas com a sociedade incluindo empresas. Um dos Núcleos é a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN. A metodologia inovadora de ensino aplicada na disciplina representa um avanço no aprendizado. Conecta a academia com o mundo corporativo, ou seja, a teoria com a prática.

A seriedade na condução dos trabalhos com entregas assertivas, gerou uma relação de confiança e parceria junto as empresas. Nesta jornada da disciplina, de 2016 a 2022, foram trabalhadas cerca de cinquenta empresas e possui um pipeline de empresas para 2023.

A Consultoria Estratégica de Negócios obteve reconhecimento pela metodologia inovadora aplicada, o que resultou na obtenção de alguns prêmios. Recebeu em 2021 Menção Honrosa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério - 24ª edição. Foi agraciada pela Prefeitura de Santo André - São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento e Geração de Emprego, com o Prêmio Inovação nos anos de 2016 a 2021.

A seguir depoimento da empresária Karolyne Gonçalves proprietária da empresa Leve Sonho Personalizados, referente ao trabalho da Consultoria Estratégica de Negócios realizado na empresa.

“O trabalho realizado pela Míssil Consultoria, foi um divisor de águas para o presente e futuro da empresa. Iniciamos o projeto em total sinergia e finalizamos da mesma maneira, onde no início eu, Karolyne, me encontrava como uma empreendedora solo, na estratégia e no operacional, sem estruturação de processos, por exemplo, Financeiro, Comercial. O que mais me afetava era estruturar minha equipe de trabalho na empresa. O projeto da Consultoria Estratégica de Negócios, disciplina do curso de Administração da instituição de ensino Strong Business School, fez com que eu entendesse as dores reais do meu negócio, não somente as que eu acreditava que possuía. Consegui melhorar toda a rotina e fluxo de trabalho da empresa, tanto que hoje, como um dos resultados da consultoria, a empresa tem quatro colaboradores prestando serviços para a empresa, dois na área de marketing e estratégia e dois na operação dos produtos. Outro ponto muito importante que a Consultoria proporcionou para a Leve Sonho, com todas as melhorias e análises realizadas, foi de elaborar a Missão/Visão/Valores da empresa, direcionando para a captação de recursos tanto financeiros como intelectuais. Também

como resultado da Consultoria, a empresa está em um processo de mudança de porte de Microempreendedor Individual (MEI) para Microempresa (ME), com uma sociedade em discussão para agregar mais valor ao negócio e estratégia. O faturamento está crescendo de forma gradativa, porém sólida, o que também é uma satisfação em vislumbrar e viver esse momento, onde possibilita alcançar o que a empresa tem como objeto - estabilidade, posição de mercado e crescimento constante. Agradeço a Strong Business School, à equipe Míssil Consultoria, onde as integrantes foram muito queridas e eficientes, abraçaram minha empresa como se fosse delas e me trataram com a maior prioridade dentro do trabalho exercido e por fim, e não menos importante ao professor coordenador da disciplina, que ofereceu a oportunidade de a Leve Sonho Personalizados participar da Consultoria. Durante a realização da Consultoria implementei algumas Iniciativas de Melhoria Operacional propostas pela equipe, visto já contribuir para a melhoria operacional da empresa. Antes da consultoria a empresa comercializava muitos produtos de diversos segmentos (embalagens, balões, toucas de cetim) com a ajuda da Míssil Consultoria, visualizamos que é melhor focar nos produtos que agregam mais valor para o faturamento e propósito da empresa, que foi um fator que alavancou a empresa. Se não tivesse participado deste projeto a empresa não estaria no movimento de crescimento que se encontra, permitindo assim um crescimento orgânico.”

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, H. LUCIANA. *et al.* **Metodologias para seleção de fornecedores:** uma revisão da literatura. Dez, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/Nsnz3b7smQDNStZKvw4sQPy/?lang=pt&stop=previous&format=html> Acessado em 15/04/2022.

BALTAZAR, Gonçalo Alexandre Amaral. **Estratégia de crescimento da Worten:** evolução para o marketplace. 2020. Tese de Doutorado.

BASTA. FLÁVIO. Logística e Serviço: <https://classroom.google.com/c/MTIxNzkzMDIzODM4> Acessado em 15/04/202.

BLATTMANN, Ursula; FRAGOSO, Graça Maria (Org.). **O zapear a informação em bibliotecas e na Internet.** Belo Horizonte, Autêntica, 2003.

BLISS, E. C. **Como Conseguir que as Coisas sejam feitas:** O ABC da Administração do Tempo. [tradução de Eugênia Loureiro]. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

FLEURY, F. PAULO; WANKE, PETER; FIGUEREDO, F. KLEBER. **Logística Empresarial:** Perspectiva brasileira. v. 1, n° 2. p. 24, nov. 2000.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional:** Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional:** Identidade, sedução e carisma? 4ª Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

FUTRELL, CHARLES (2001) **Sales Management – Teamwork, leadership, and technology.** 6ª Edição, Harcourt college publishers. Chicago.

GARCIA, Mauro Pereira Pinto. **Ideias de Negócios:** digitalização de documentos. [S.I]: SEBRAE, 2008. 32 p.

KOTLER, P., e KELLER, K. (2006). **Administração de Marketing.** 12ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.

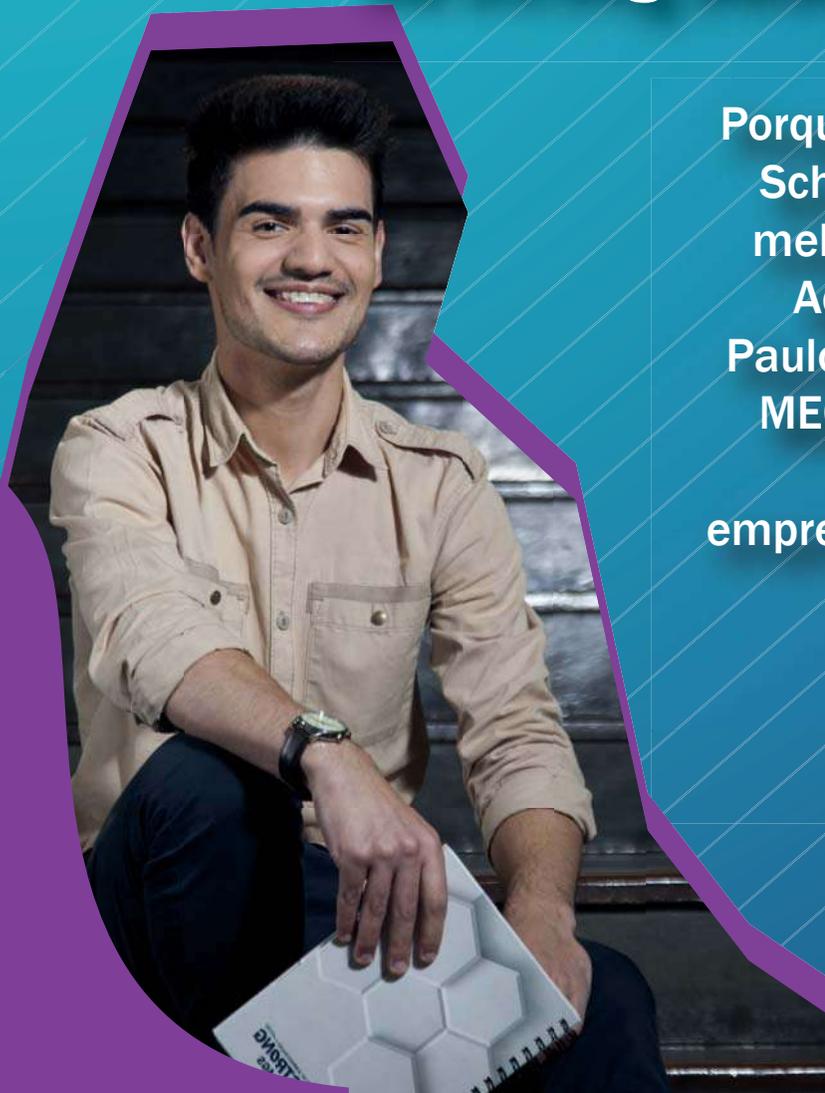
KOTLER, P., e KELLER, K. (2006). **Administração de Marketing.** 14ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle / Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LINDON et. al. (2008). **Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing.** 11ª Edição, Dom Quixote. Lisboa.

# 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.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

 **Strong**  
Business School

CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  
.....  
 **FGV**

# DICA DO ESPECIALISTA



**Autor:** Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique, Docente da Strong Business School.

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Devido ao **atual cenário econômico brasileiro**, as empresas, de modo geral, devem buscar métodos alternativos para gerenciar os seus negócios e conseguirem obter um resultado positivo no final do período. Uma possível solução pode ser encontrada no planejamento financeiro e na gestão do caixa.

Visando **economia fiscal** e uma melhor gestão de recursos financeiros, os gestores das empresas devem avaliar regularmente sua gestão tributária, possuindo alternativas de reduzir os tributos de forma lícita. Para isso existe o planejamento tributário, o qual deve abranger a gestão de pagamentos de tributos e também o estudo de maneiras de reduzir legalmente a carga tributária que incide sobre as empresas. A maneira legal é chamada de **elisão fiscal** ou economia legal e a forma ilegal chama-se evasão fiscal.

Entende-se por **planejamento tributário** toda e qualquer medida lícita que seja adotada pelos contribuintes a fim de reduzir o ônus tributário ou adiar a incidência de determinado tributo. Pensando no pla-

nejamento tributário realizado por contadores, pode-se definir também como um conjunto de atividades realizadas por profissionais especializados destinadas a encontrar alternativas lícitas para a redução ou a postergação da carga tributária de uma ou mais empresas.

O **profissional** que atua na área de impostos ou taxas deve manter-se atualizado nas atualizações e alterações na legislação tributária. Para realizar um planejamento tributário de sucesso, o profissional deve assumir algumas funções, como por exemplo:

- a-) Análise das atividades e operações realizadas pela empresa em qual atua e identificação dos tributos incidentes;
- b-) Identificação da legislação a ser aplicada a cada tributo incidente nas atividades realizadas pela empresa e acompanhamento das possíveis atualizações das normas;
- c-) Estabelecimento de práticas de apurações das obrigações tributárias e de métodos periódicos de revisão fiscal; e
- d-) Caracterização de alternativas lícitas que possam reduzir o ônus tributário relacionado a cada

tributo a ser pago pela empresa através de análises criteriosas das legislações vigentes.

Apesar de o planejamento tributário ser importante em todos os segmentos empresariais, para as entidades que operam no **segmento de importação** esse planejamento torna-se ainda mais essencial devido aos inúmeros fatores que podem influenciar no aumento ou na diminuição do pagamento de impostos, viabilizando ou não o crescimento da empresa, dependendo da sua administração e decisões estratégicas.

Como todo planejamento, o **tributário** exige um estudo rigoroso para torna-lo viável. O administrador precisa interpretar a lei de forma precisa, buscando entender todas as formas de tributação, além de estar constantemente atento às suas modificações e atualizações.

Adicionalmente, exige-se também que o administrador, ao fazer o planejamento junto com o seu contador, seja no início da empresa ou a análise anual, busque entender meticulosamente a atividade exercida pela empresa para compreender os benefícios que são oferecidos pela legislação. Através do entendimento da legislação e da atividade empresarial exercida, o gestor torna possível a diminuição do custo do seu produto e o aumento no investimento da empresa, buscando o seu crescimento e desenvolvimento.

- **Ratifica-se que o planejamento tributário deve ser realizado anualmente e a empresa sempre economizará de forma lícita os impostos.**

# 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)

