

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Janeiro a Junho de 2024 | nº 36 | Ano 19
ISSN 1981-3791

**Análise da importância da
praticagem na segurança
da navegação**

**e na prevenção
de riscos ambientais no
PORTO de SANTOS**

GESTÃO DE NEGÓCIOS

IC

DIREITO EM PAUTA

CEN

DICA DO ESPECIALISTA

E MUITO MAIS...



Strong
Business School



EXPEDIENTE

Estudos e Negócios - 2024 - n° 36

ISSN 1981-3791

Publicação da Strong Business School

Ano 19 - n° 36 - Janeiro a Junho

Conselho Editorial

Período de vigência: Janeiro a Junho de 2024

Mantenedor/Diretor Acadêmico

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Coordenadores de Curso

Prof. Edson Paiva Dias

Prof. Eduardo Becker

Prof. Getulio Pereira Junior

Prof. Rogério Salles (Santos)

Prof. Marco Antonio Frabetti

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

Foto Capa

@ SonnyVermeer91

Estudos e Negócios

Revista da Strong Business School

Santo André

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim

09080-500 - Santo André - SP

Tel.: 55 11 4433.6161

estudosenegocios@esags.edu.br

Santos

Av. Conselheiro Nébias, 175 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

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

EDITORIAL	05	IC	89
TC - ADM - ABC	06	Inteligência Artificial: Regulação, Prática e Impactos	
Mão Na Roda – Estética Automotiva Móvel		> Camila Magalhães	
> Artur Heiji Nochi Suzuki, Cauê Pala Silvestre, Gabriel de Carvalho Lucena, Giovanni Pavani Esperança, Guilherme Kohn Rose Tremeschini, Lucas Ramos Toscano e Rodrigo Rodrigues Oliveira		DIREITO EM PAUTA	96
TC - ADM - SANTOS	17	Fraude Trabalhista e a Proteção dos Direitos: Análise das Reclamações 60.993 e 61.354 do Supremo Tribunal Federal	
Consultoria Estratégica de Negócios Paulo's Restaurante e Pizzaria		> Prof. Me Marco Antonio Frabetti	
> Bruna Andrade Peres, Giovanna Vassão Andrade, Kaina Vasconcelos da Silva e Milene Paloma de Lima Moura Brandino		ARTIGO	98
TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS	33	Desenvolvimento das Finanças e Economias Emergentes, 1990-2023	
O Impacto da Tecnologia na Transformação Contábil: Uma Perspectiva de Evolução		> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School	
> Isabella Eliza		CEN	120
TCC - PP	43	Consultoria Realizada na Empresa Royale Pela Kairos Consultoria	
Mãe Terra		> Amanda Boccia Silva, Maria Regina Alves dos Santos, Nilton Menino de Moraes, Solamita Silva Nascimento e Victor Giraldo Mencarelli	
> Gabriela Marca Modesto, Mariana Canato, Matheus de Lima Carvalho, Matheus Eduardo da Silva e Nicole da Silva		DICA DO ESPECIALISTA	130
MONO	51	A Neurociência da Criatividade e Inovação	
O Microcrédito como Política Pública no Combate à Desigualdade Econômica E Social no Brasil Durante os Governos Lula I E Lula Ii (2003-2010)		> Cibele Marques de Souza	
> Maria Eduarda Barsaneli de Souza		NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS	132
GESTÃO DE NEGÓCIOS	72		
Inovação e Inteligência Artificial: Uma Aliada a Inteligência Humana			
> Liliane Morais Ramos			
CAPA	83		
Análise da Importância da Praticagem na Segurança da Navegação e na Prevenção de Riscos Ambientais no Porto de Santos			
> Gabriela Figueiredo Xavier de Oliveira Alves Joaquim, Giovanna Magalhães Latrova, Livia Cammarosano Hidalgo e Renato Marcio dos Santos			

O MERCADO PREFERE QUEM TEM MAIS QUE MBA. PREFERE FGV.

Conte com o amplo portfólio
da melhor escola de negócios do Brasil
(ranking da Eduniversal 2020).

Escolha sua área de conhecimento:

Administração Pública | Direito | Economia e Finanças
Estratégia e Negócios | Gestão de Setores Específicos
Liderança e Pessoas | Marketing e Vendas
Relações Internacionais | Tecnologia e Ciência de Dados

PRESENCIAL **ONLINE** **LIVE** **SEMIPRESENCIAL**



Conheça nossos
cursos de MBA e PÓS:
strong.com.br



**EDUCAÇÃO
EXECUTIVA**

CONVENIADA

EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação, que apresento o trigésimo sexto número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL, cujo tema de **Capa**, conta com um texto já publicado em outra revista de renome internacional e que não poderia deixar de estar também aqui. Tal texto foi produzido e orientado pelo professor Dr. Renato Marcio dos Santos, sob título ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA PRATICAGEM NA SEGURANÇA DA NAVEGAÇÃO E NA PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS NO PORTO DE SANTOS, evidenciando a importância, sobretudo para o cuidado com o meio ambiente, das estratégias em questão.

A produção de conhecimento neste semestre, como sempre, se deu de maneira grandiosa e proporcionou elevada aprendizagem, 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 MÃE TERRA, pela Agência L ao Cubo, criada, de maneira fictícia para tal fim; o **TCC de Administração do campus Santo André**, que consistiu em um plano de negócios intitulado MÃO NA RODA – ESTÉTICA AUTOMOTIVA MÓVEL e o do **campus Santos**, representado pela idealização de uma empresa de consultoria, que analisou a PAULOS'S RESTAURANTE PIZZARIA; finalmente o trabalho de mesmo formato, o **TCC de Contabilidade**, que versa sobre o IMPACTO DA TECNOLOGIA NA TRANSFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO.

A **Monografia**, adotada pelo curso de Economia, nesta edição estuda O MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA NO COMBATE À DESIGUALDADE ECONÔMICA E SOCIAL NO BRASIL DURANTE OS GOVERNOS LULA I E LULA II (2003-2010).

A **Iniciação Científica**, trata de um tema muito atual: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: REGULAÇÃO, PRÁTICAS E IMPACTOS, e a coluna do **CEN**, a qual apresenta a prática dos estudos de gestão realizados pelos alunos e professores, proporcionando o “saber fazer”, que estudou a empresa real ROYALE, por meio da consultoria fictícia, realizada pela empresa Kairos Consultoria.

A coluna **Dica do Especialista**, conta com um texto esclarecedor e contemporâneo, neste número assinada pela neurocientista Cibele Marques de Souza, intitulado: A NEUROCIÊNCIA DA CRITIVIDADE E INOVAÇÃO, seguida da costumeira coluna **Direito em Pauta**, assinada mais um número pelo professor da casa e coordenador do curso de Direito, prof. Marco Antonio Frabetti, sobre FRAUDE TRABALHISTA E A PROTEÇÃO DOS DIREITOS: ANÁLISE DAS RECLAMAÇÕES 60.955 e 61.354 DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL.

Finalmente, o leitor encontra o **artigo** dos professores Dr. Pedro Mello e Dr. Claudio Roberto Contador, intitulado DESENVOLVIMENTO DAS FINANÇAS E ECONOMIAS EMERGENTES, 1990-2023, o qual analisa como as instituições e mercados e instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período em questão, dando continuidade ao artigo dos mesmos autores, publicado no número 35.

Se você, leitor, aluno, *alumni* ou professor; 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 as mais diversas discussões e apontamentos 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: Artur Heiji Nochi Suzuki; Cauê Pala Silvestre; Gabriel de Carvalho Lucena; Giovanni Pavani Esperança; Guilherme Kohn Rose Tremechini; Lucas Ramos Toscano; Rodrigo Rodrigues Oliveira.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

MÃO NA RODA – ESTÉTICA AUTOMOTIVA MÓVEL

INOVAÇÃO E COMODIDADE NO SETOR AUTOMOTIVO: O IMPACTO E AS PERSPECTIVAS DA LAVAGEM DE AUTOMÓVEIS EM DOMICÍLIO

Resumo:

Este plano de negócios visa analisar a viabilidade de uma empresa que presta serviço de estética automotiva em domicílio chamada “Mão na Roda”. Os principais objetivos do plano de negócios incluem a definição clara do modelo de negócio, a identificação do mercado-alvo, a avaliação de viabilidade financeira e a criação de estratégias operacionais para o sucesso no longo prazo, considerando para efeitos deste estudo um horizonte de cinco anos adiante. Para atingir esses objetivos utilizou-se uma abordagem metodológica que envolveu diversas etapas, incluindo uma pesquisa de mercado para compreender as tendências do setor de estética automotiva, a concorrência existente e as preferências dos consumidores. Em seguida

realizou-se uma análise mercadológica para estimar a demanda do negócio assim como projeções operacionais e de recursos humanos e, por fim, uma análise da viabilidade financeira. Com base nas pesquisas, identificou-se um mercado crescente para serviços de estética automotiva móvel devido à alta demanda dos consumidores por conveniência e qualidade. As projeções financeiras indicam que a empresa pode atingir o ponto de equilíbrio e alcançar lucratividade no médio prazo.

Palavras-chave: plano de negócios; estética; automóvel; lavagem; domicílio.

INTRODUÇÃO

Segundo Dornelas (2002, p.57), plano de negócios pode ser assim definido:

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta, ou seja, no caso de empresas, como esta crescerá e

obterá lucros, ou no caso de caso incubadoras, como esta deve ser gerenciada para gerar empresas competitivas.

Dessa forma, este trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para a empresa “Mão na Roda”, que atuará no setor de serviços oferecendo soluções de estética automotiva e lavagem de veículos em domicílio.

Os autores optaram por este tipo de empresa em função de uma crescente oferta de serviços semelhantes no exterior e um mercado ainda incipiente no Brasil, além de ser uma demanda pessoal não atendida.

Para a validação da viabilidade do negócio serão realizadas análises financeiras, operacionais, mercadológicas e estratégicas, além de pesquisas de mercado. Será considerado um horizonte de atuação de cinco anos para fins de cálculos e objetiva-se a sustentação de uma lucratividade crescente nestes anos.

1. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

A lavagem de automóveis em domicílio pode revolucionar a forma como os motoristas cuidam de seus veículos, um sistema que poderá eliminar a necessidade de deslocamento dos proprietários, fazendo-os economizar um dos bens mais preciosos do século XXI: o tempo.

A ideia de oferecer serviços em domicílio vem ganhando destaque nos últimos anos, como por exemplo o surgimento e ascensão de plataformas como “GetNinjas” que permite a contratação de prestadores de serviços em geral e “Singu” onde é possível solicitar manicures e massagistas para atendimento em qualquer localidade. A viabilidade desse tipo de negócio pode ser comprovada por meio de uma análise dos benefícios gerados para os clientes, dos quais é possível destacar:

1. Comodidade para os clientes: O modelo de negócio atende a um desejo crescente por comodidade na sociedade atual. Os clientes vão apreciar a conveniência de ter seus veículos limpos sem precisar deslocar-se. Isso não apenas economiza tempo, mas também reduz o estresse associado à espera em filas em postos de lavagem.

2. Flexibilidade de localização: A lavagem de automóveis em domicílios e condomínios comerciais

proporciona flexibilidade no que tange à localização do serviço. É possível ajustar as operações com base na demanda, aumentando as oportunidades de negócios e auxiliando no alcance de um maior público.

3. Impacto ambiental positivo: O modelo de lavagem de automóveis em domicílio também pode ser visto como ambientalmente consciente. Comparado às lavagens convencionais, esse método consome menos água uma vez que utiliza técnicas mais eficientes com equipamentos de alta pressão ou lavagem a seco.

Portanto, o modelo de negócio que envolve a lavagem de automóveis em domicílio é, pela lógica, viável devido às diversas vantagens que traz para o consumidor, a empresa e as partes envolvidas. A evolução na sociedade contemporânea anseia por inovações que tragam benefícios à vida das pessoas e que paralelamente também busquem por soluções mais práticas e sustentáveis, o que poderá ser alcançado a partir da implementação desse modelo de negócios.

2. ESTUDO DO MERCADO-ALVO (DADOS SECUNDÁRIOS)

O mercado de lavagem de veículos em domicílio é relativamente novo no Brasil, não havendo ainda muitas informações em relação a ele. No entanto, é possível estimar o mercado de lavagens tradicionais com base na frota de veículos em São Paulo. Segundo o IBGE¹, somente na capital paulista havia em 2021 cerca de 8,8 milhões de veículos, representando 28% do total do estado.

Além disso, o número de condomínios residenciais também vem crescendo na grande São Paulo, contando com 580 novos imóveis apenas em 2023 segundo levantamento realizado pela incorporadora Lello², sendo a maioria das unidades consideradas de alto padrão. Esses dados demonstram que pode haver uma grande demanda para a lavagem de carros em domicílio.

Pressupondo que aproximadamente metade dos proprietários de veículo lavam-no uma vez por mês (em linha com a pesquisa de campo realizada pelos autores, detalhada a seguir). Isso indica um mercado

1 Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/>> Acesso em: 07 de setembro de 2023

2 Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/08/cidade-de-sao-paulo-tera-46-mil-novos-apartamentos-ate-o-final-deste-ano/>> Acesso em: 04 de outubro de 2023

de lavagem automotiva de aproximadamente R\$ 3,5 Bilhões por ano (4,4 milhões de veículos x R\$ 68,00 por lavagem x 12 meses), considerando um valor médio de lavagem simples praticado nos lava rápidos na Grande São Paulo, conforme informado na notícia dos Loucos por Carro publicada em 1 de dezembro de 2017³ corrigido pela inflação de 36,9% no período segundo o IBGE.

Projeções futuras: Segundo a *Grand View Research*, o mercado global de estética automotiva estaria avaliado em 10,2 bilhões de dólares em 2021 e a previsão é de um crescimento de 3,6% a.a. até 203⁴. A procura por lavagens ecológicas também é um driver para o crescimento do setor. Dessa forma, é possível relacionar o crescimento de mercado de estética automotiva no geral com um potencial crescimento também no mercado de lavagem e estética em domicílio.

3. ESTUDO DOS CLIENTES

O serviço de lavagem automotiva em domicílio tem como público-alvo qualquer pessoa que não tenha tempo para levar o seu carro até um lugar específico para as lavagens ou as que preferem a comodidade de receber o serviço no local onde já estão, dessa forma, o perfil do consumidor está diretamente relacionado com o perfil de proprietário de veículos em geral, com foco inicial na região do ABC.

De acordo com a *Mais Credit* consultoria, grande parcela das vendas de veículos no Brasil são para pessoas físicas de 35 a 59 anos, representando 37% das vendas totais⁵. Além disso, essa é também a faixa etária mais ativa no mercado de trabalho segundo o Observatório Data MPE Brasil⁶, do SEBRAE, a qual tende a ter menor disponibilidade de tempo livre para levar o carro para a lavagem tradicional.

A classe social dos consumidores é outro fator muito importante, analisando que 75% do mercado de venda de carros é para o público A e B, público este que o serviço de lavagens móvel pretende atingir.

Visando validar as hipóteses da viabilidade do serviço de lavagem automotiva em domicílio, realizou-se uma pesquisa híbrida, com perguntas de características qualitativas e quantitativas. “É um princípio funda-

³ Disponível em: <<https://loucosporcarro.com.br/8-tipos-de-higienizacao-para-o-seu-carro/>> Acesso em: 07 de setembro de 2023
⁴ Disponível em: <<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/carcare-product-market>> Acesso em: 10 de setembro de 2023
⁵ Disponível em: <<https://www.maiscredit.com.br/qual-o-perfil-do-consumidor-de-automoveis-no-brasil/>> Acesso em: 10 de setembro de 2023
⁶ Disponível em: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil>> Acesso em: 10 de setembro de 2023

mental da pesquisa de marketing considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes” (Malhotra, 2006, p. 154).

É importante ressaltar que os critérios para participação na pesquisa envolviam que os respondentes fossem proprietários de veículos e que utilizassem um serviço de lavagem ao menos uma vez por ano. A pesquisa de campo foi realizada pela ferramenta Google Forms no período de 03 de setembro de 2023 à 07 de setembro de 2023 e contou com **113 respondentes**, dos quais:

- 51% tinham entre 19 e 35 anos;
- 30% entre 36 e 50 anos;
- 15% entre 51 e 65 anos e
- 4% mais de 65 anos.

Segundo o gráfico 1, a pesquisa revelou que a maioria (58,4%) dos entrevistados lavam seus carros pelo menos uma vez por mês, com uma parcela significativa (11,5%) optando por fazê-lo semanalmente. Esses dados indicam uma demanda constante por serviços de lavagem automotiva.

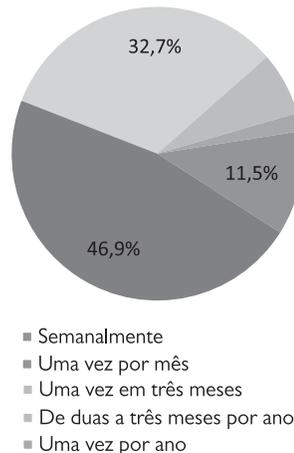


Gráfico 1: Com qual frequência você costuma lavar o seu veículo?
Fonte: Pesquisa de campo de autoria própria.

Conforme o gráfico 2, 62,8% dos respondentes, em algum momento já deixaram de lavar seu automóvel por conta da demora e/ou espera em locais que comumente prestam esse serviço, um público que poderá ter essa dor atendida pela lavagem automotiva em domicílio. Os outros 37,2% que nunca se sentiram impedidos poderão ser incentivados pela comodidade do serviço, confiabilidade, qualidade, entre outras características.

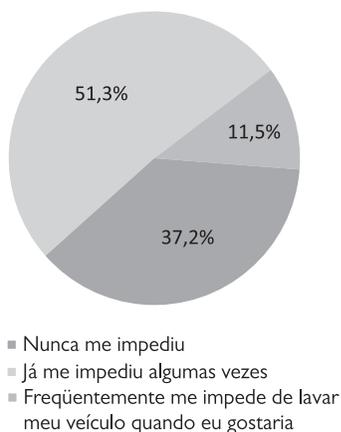


Gráfico 2: A demora na lavagem do veículo e/ou necessidade de ficar esperando já te impediu de realizar o serviço quando você gostaria?

Fonte: Pesquisa de campo de autoria própria.

Quase 88% dos entrevistados, de acordo com o gráfico 3, estariam dispostos a contratar o serviço só pela ideia de uma lavagem em domicílio, indicando uma grande margem de oportunidade de trabalhar o tema para convencimento dos clientes sobre o serviço.



Gráfico 3: Se houvesse um serviço de lavagem veicular na sua própria residência/condomínio ou trabalho você contrataria?

Fonte: Pesquisa de campo de autoria própria.

4. PLANO OPERACIONAL

No que tange aos recursos da operação, além dos equipamentos necessários para a lavagem, como pulverizadores de alta pressão, panos de microfibras e produtos específicos, há também a necessidade de motos com baús de armazenamento que serão os veículos utilizados para deslocamento das equipes e equipamentos até os locais onde os agendamentos forem realizados.

Também haverá um software para agendamento dos atendimentos. O aplicativo tem o intuito de otimizar o processo das lavagens, tornando-o mais organizado e ágil. Dentre as funcionalidades, também será possível efetuar o pagamento diretamente pelo aplicativo. Esse recurso agregará valor ao serviço da Mão na Roda, eliminando por completo o tempo de espera de resposta, tanto para o cliente, quanto para a organização. Outro ponto positivo é a economia com atendentes responsáveis pelos agendamentos, que serão realizados 100% pelo aplicativo, direcionando então os lavadores de maneira inteligente.

Cada equipe de trabalho será composta por 2 lavadores que são capazes de lavar uma média de 2 veículos por hora, independentemente do tipo de lavagem, conforme *benchmark* de tempo médio de lavagem realizado com informações disponíveis na internet⁷. A jornada de trabalho diária das equipes será de 8 horas, dessa forma a capacidade de prestação de serviço diária de cada equipe será de 16 veículos.

Territórios de Atendimento: A sede da empresa será estrategicamente localizada na cidade de Santo André, em função dos seguintes motivos:

1. Custo do imóvel para armazenagem dos equipamentos: Comparado com outras cidades, como São Paulo, foi possível encontrar um valor inferior de aluguel para galpões próximos a vias de amplo acesso, facilitando o planejamento logístico.

2. Incentivos do governo: A prefeitura oferece diversos incentivos para novos e pequenos empreendimentos, dos quais se destaca um projeto de lei que prevê a concessão de incentivos e benefícios fiscais, como créditos compensatórios, isenções e descontos em impostos como o ITBI, IPTU, taxas e emolumentos⁸.

3. Concessão de crédito: A empresa Sicredi possui uma parceria com a prefeitura de Santo André que oferece condições especiais de crédito para empresas instauradas na cidade⁹, podendo ser útil em um futuro plano de expansão.

⁷ Disponível em: <<https://zeepclean.com.br/duvidas-frequentes/lavajato-e-estetica-automotiva/#:~:text=Quanto%20tempo%20demora%20para%20Lavar,para%20realizar%20a%20lavagem%20completa.>> Acesso em: 31 de outubro de 2023.

⁸ Disponível em: <<https://web.santoandre.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/13054/projeto-de-lei-da-prefeitura-incentiva-empresas-a-investirem-em-santo-andre-gerando-emprego-e-renda>> Acesso em: 09 de outubro de 2023.

⁹ Disponível em: <<https://www3.santoandre.sp.gov.br/portaldoeempreendedor/index.php/credito-linhas-privadas/>> Acesso em: 09 de outubro de 2023.

A estratégia de atendimento será concentrar-se em locais situados a cerca de 30 quilômetros da base da empresa, onde as motos e equipamentos serão centralizados. Essa proximidade permitirá uma ampla área de cobertura por toda a região metropolitana de São Paulo, conforme mostrado na figura 1, além de permitir a redução nos custos fixos com os alugueis mais baratos.

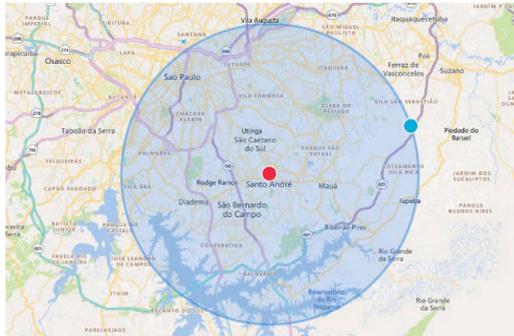


Figura 1: Raio de cobertura de 30km a partir da sede em Santo André
Fonte: Google Maps, 2023.

As motos serão alugadas por empresas que oferecem um serviço completo de manutenção preventiva, considerando como exemplo a locadora Mottu¹⁰. Isso inclui a responsabilidade pelo pagamento de impostos, como o IPVA, e garantirá a operação eficiente dos veículos no dia a dia. A terceirização da manutenção permitirá que sua equipe se concentre exclusivamente em fornecer serviços de lavagem e estética automotiva de alta qualidade aos clientes.

Estimativa de gastos com o plano operacional: Com relação aos custos variáveis, todos os produtos e maquinários utilizados são compartilhados entre diversas lavagens, permitindo um gasto de matéria prima de aproximadamente R\$11,00 por lavagem, conforme detalhado na tabela 1.

PRODUTO	DESCRIÇÃO	EMBALAGEM	UN	PREÇO	RENDIMENTO	VALOR P/ SERVIÇO	TIPO
SHINY	PRETINHO	1,5	LTS	R\$ 140,00	50	R\$ 2,80	PADRÃO
V FLOC	SHAMPOO AUTOMOTIVO	3	LTS	R\$ 78,00	300	R\$ 0,26	PADRÃO
V MOL	SHAMPOO AUTOMOTIVO	5	LTS	R\$ 147,00	500	R\$ 0,29	PADRÃO
BLEND LIQUIDA	CERA	0,5	LTS	R\$ 49,00	15	R\$ 3,27	ADICIONAL
SINTRA PRO	LIMPEZA DE INTERIORES	5	LTS	R\$ 78,90	1000	R\$ 0,08	PADRÃO
PRIZM	RESTAURADOR DE VIDRO	1,5	LTS	R\$ 70,00	20	R\$ 3,50	ADICIONAL
REJUVEX	REVITALIZADOR DE PLÁSTICOS	400	g	R\$ 32,00	500	R\$ 0,06	PADRÃO
TOTAL						R\$ 10,26	

Tabela 1: Gasto com matéria prima
Fonte: Autores, 2023.

No que tange aos custos fixos, as motos serão alugadas, o que custará mensalmente R\$750,00¹¹ além de uma estimativa de R\$ 200,00 em combustível.

Ademais, a Mão na Roda terá sede em Santo André, com aluguel de um galpão de 70 metros quadrados por aproximadamente R\$1.300,00¹². Além disso, será necessário um investimento inicial para uma reforma e operacionalização do galpão, com o a compra de móveis e equipamentos. Para isso, estima-se um gasto total de aproximadamente R\$ 38.000,00, que

será detalhado a seguir. Também é possível estimar custos fixos recorrentes do espaço como contas de internet, água, eletricidade em torno de R\$ 500,00.

5. PLANO DE MARKETING

Inicialmente a empresa oferecerá três serviços principais, com a possibilidade de aumentar esse portfólio conforme identificação de novas oportunidades. São eles: (1) lavagem **externa**, (2) lavagem **completa** e (3)

¹⁰ Disponível em: <<https://mottu.com.br/aluguel/>> Acesso em: 08 de outubro de 2023.

¹¹ Disponível em: <<https://mottu.com.br/aluguel/>> Acesso em: 08 de outubro de 2023.

¹² Disponível em: <[https://www.vivareal.com.br/imovel/galpao-deposito-armazem-jardim-cristiane-bairros-santo-andre-70m2-aluguel-R\\$1300-id-2658591753/](https://www.vivareal.com.br/imovel/galpao-deposito-armazem-jardim-cristiane-bairros-santo-andre-70m2-aluguel-R$1300-id-2658591753/)> Acesso em: 08 de outubro de 2023.

lavagem **detalhada**. Todos os tipos de lavagem são a seco, ou seja, realizadas com produtos químicos específicos que removem a sujeira e não consomem um alto volume de água, sendo inofensivos para o meio ambiente.

O MVP do serviço deve oferecer a proposta de valor básica que consiste na lavagem de veículos no horário e local agendado pelo cliente, utilizando os recursos mínimos necessários para validar a viabilidade do negócio.

Para isso será necessário que haja uma demanda inicial disposta a testar os serviços, contribuir com *feedbacks* para melhorias necessárias e que esteja disposta a pagar o valor cobrado pelo serviço (*early adopters*). Esse grupo pode ser alcançado de formas gratuitas por meio de grupos de redes sociais (por exemplo, grupos de carros no WhatsApp ou Facebook).

No que tange aos recursos necessários para aplicabilidade do MVP, o agendamento da lavagem poderá ser feito por meio do próprio *WhatsApp*. Além disso, será necessário um kit básico de limpeza de carros, incluindo esponja, balde, panos de microfibra, escova de pneus e produtos de limpeza automotiva. O lavador será o próprio fundador realizando as visitas com seu veículo pessoal.

A tabela 2 contém os preços praticados para cada serviço oferecido pela Mão na Roda, de acordo com o modelo do veículo. Essa precificação foi estabelecida com base no mercado¹³, com base na aderência aos resultados da pesquisa de campo e de forma que permitisse a viabilidade financeira do negócio. Os clientes terão diferentes opções de forma de pagamento: Crédito ou débito no momento da prestação do serviço, por meio de máquina de cartão, ou pagamento no aplicativo por cartão ou pix.

TIPO DE LAVAGEM	PESO	TIPO DE VEÍCULO	
		PEQUENOS E MÉDIOS	GRANDES
EXTERNA	15%	R\$ 50,00	R\$ 55,00
COMPLETA	75%	R\$ 60,00	R\$ 80,00
DETALHADA	10%	R\$ 105,00	R\$ 120,00
MÉDIA PONDERADA		R\$ 63,00	R\$ 80,25
PESO TIPO VEÍCUL.		40%	60%
PREÇO MÉDIO TOTAL		R\$ 73,35	

Aderência com os resultados da pesquisa de campo:

- 100% das respostas
- Top 30% das respostas
- Top 5% das respostas

Tabela 2: Preços dos serviços oferecidos
Fonte: Autores, 2023.

¹³ Disponível em: <<https://loucosporcarro.com.br/8-tipos-de-higienizacao-para-o-seu-carro/>> Acesso em: 07 de setembro de 2023

A Mão na Roda implementará estratégias promocionais para estimular a fidelidade de seus clientes e conquistar novos. Estas são algumas formas que a empresa utilizará para os meios promocionais:

- Cartão fidelidade: A cada 10 serviços realizados, os clientes recebem uma lavagem gratuita. O controle será realizado pelo próprio aplicativo.
- Programa de indicações: Os clientes poderão indicar o serviço para conhecidos por meio de link/código e a cada indicação que se converter em venda receberão um desconto cumulativo de R\$ 10,00 no próximo serviço.
- Digital: Divulgação de peças publicitárias (exemplo na figura 2) em perfis próprios de redes sociais como Instagram e *TikTok* e anúncios por meio de *Google Ads*, com foco em sites target relacionados ao mercado automotivo como *WebMotors* e *Quatro Rodas*. Inicialmente o objetivo da divulgação por meio de anúncios é o *awareness* do público-alvo. A métrica de acompanhamento será o Custo por Clique (CPC) em função de sua maior efetividade, mesmo que o custo seja mais elevado.

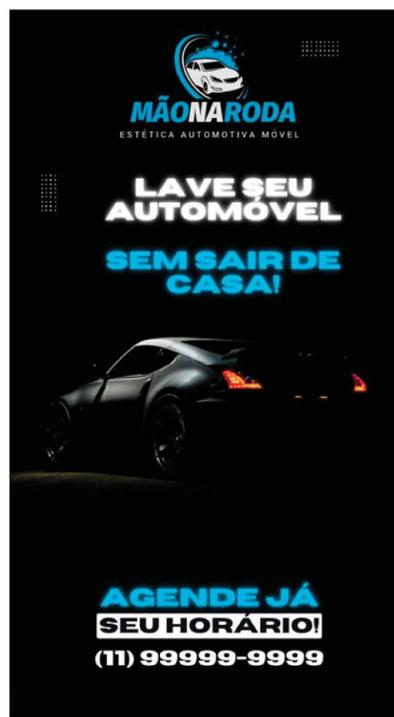


Figura 2: Exemplo de peça publicitária para redes sociais
Fonte: Autores, 2023.

6. PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA

Para mensuração da demanda serão consideradas premissas relacionadas ao investimento em marketing na plataforma Google Ads. e às ações offline em parceria com os condomínios nos quais os serviços serão prestados. São elas:

Premissas de marketing digital (Google Ads.):

- Segundo a agência de marketing digital EDM2, o custo por clique (CPC) médio do Google Ads. varia de R\$ 1,20 a R\$ 2,60¹⁴. Dessa forma, será considerado um CPC de **R\$ 1,90** para efeitos de cálculo da demanda (média aritmética entre os ranges mínimo e máximo).
- Segundo a agência *Clinks*, associada do próprio Google Ads., a taxa de conversão em vendas varia entre 1% e 5%¹⁵. Assim, será considerada uma taxa de conversão conservadora de **2%**, ou seja, 2% das pessoas que acessarem o anúncio serão convertidas em vendas.
- Estima-se um investimento frequente de aproximadamente R\$ 25.000,00 na ferramenta, detalhado no tópico seguinte, equivalente a aproximadamente 13.158 cliques e **263** vendas realizadas no primeiro mês.
- De acordo com pesquisa dos autores já abordada em capítulo anterior, 79,6% do público utiliza o serviço de lavagem veicular ao menos uma vez no período entre 1 e 3 meses. Dessa forma, o índice de retenção considerado nos cálculos será de **60%**, distribuído de forma média em **2 meses (30% por mês)**.

Segundo estudos da plataforma de *sales engagement Meetime*¹⁶ a taxa de efetividade dos investimentos em marketing digital, refletidas pelo CAC (Custo de Aquisição de Cliente), é estável até aproximadamente o 18º mês de operação, onde os clientes precisam ser “comprados” por meio das ações de divulgação. Entre os meses 19 e 48 a marca já é mais madura e a efetividade de sua divulgação é maior, resultando

14 Disponível em: <<https://www.edm2.com.br/blog/quanto-investir-em-google-ads/>> Acesso em: 08 de outubro de 2023.

15 Disponível em: <<https://www.clinks.com.br/blog/links-patrocinados/taxa-de-conversao-no-google-ads-o-que-e-e-qual-a-ideal/>> Acesso em: 08 de outubro de 2023.

16 Disponível em: <<https://meetime.com.br/blog/gestao-empresarial/custo-de-aquisicao-de-clientes/>> Acesso em: 02 de dezembro de 2023

em uma redução do CAC. A partir do 49º mês os canais tradicionais já passam a ficar saturados, sendo necessário a busca por novos e um novo aumento de custos. Dessa forma, a taxa de efetividade dos investimentos em marketing da Mão na Roda também foi considerada de forma que o CAC seguisse esse padrão, sendo apresentado no gráfico 4 a seguir:

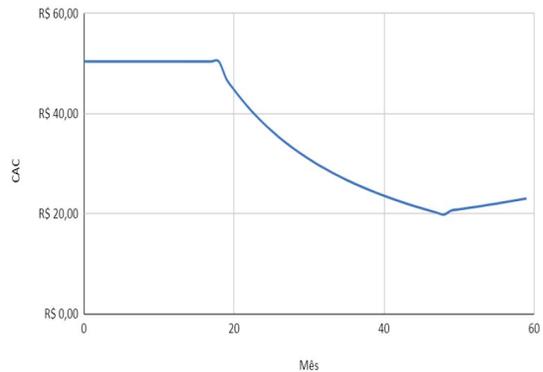


Gráfico 4: Evolução do CAC da Mão na Roda no tempo
Fonte: Autores, 2023.

Premissas de marketing por meio da parceria com condomínios:

- De acordo com o site de imóveis 123i as cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano do Sul atualmente possuem somadas **3.472 condomínios**¹⁷. Desse número, será considerada uma parcela de **35%** que aceitariam realizar uma parceria com a Mão na Roda, divulgando os serviços da empresa nos elevadores, grupos de condôminos, áreas comuns, etc., em troca da prestação do serviço naquele condomínio, agregando valor para seus moradores e/ou visitantes.
- Segundo um estudo da incorporadora Lello, a média de apartamentos e/ou salas comerciais no ABC é de **85 por condomínio**¹⁸ com uma média de **1,5 veículos por apartamento**.
- Por fim, os cálculos de demanda levarão em consideração que os esforços da equipe de marketing serão capazes de atingir 1% de novos condomínios parceiros a cada mês (**~12 imóveis**) e que **15%** dos moradores serão convertidos. Dessa forma,

17 Disponível em: <<https://www.123i.com.br/apartamento>> Acesso em: 02 de dezembro de 2023

18 Disponível em: <<https://www.metroworldnews.com.br/foco/2019/03/11/valor-de-condominio-no-abc-e-um-dos-menores-em-todo-o-estado-diz-pesquisa>> Acesso em 02 de dezembro de 2023

a cada mês haverá aproximadamente **232 novos clientes** advindos dos condomínios parceiros.

Pode-se observar a demanda prevista para o ano I na tabela 3 a seguir:

Considerando as premissas descritas acima, é possível prever a demanda mês a mês da operação.

Mês	Invest em Mkt	CAC	Novos clientes		Retidos	Total mês
			Mkt Digital	Condomínios		
0	R\$ 25.000,00	R\$ 50,45				
1	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	-	496
2	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	149	644
3	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	342	838
4	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	445	940
5	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	533	1.029
6	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	591	1.086
7	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	635	1.130
8	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	665	1.161
9	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	687	1.183
10	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	703	1.199
11	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	715	1.210
12	R\$ 25.000,00	R\$ 50,44	263	232	723	1.218

Tabela 3: Demanda prevista para o ano I
Fonte: Autores, 2023.

7. PROJEÇÃO DE COLABORADORES

Os colaboradores serão divididos nos seguintes cargos, evidenciados na figura 3 do organograma da empresa.

- **Diretor:** responsável por estabelecer a visão e a estratégia, tomar as decisões estratégicas da empresa, liderar e gerir equipes, relações públicas, inovação e desenvolvimento e outras atividades.
- **Analista de marketing:** responsável pelo desenvolvimento das estratégias de marketing, pesquisa de mercado, desenvolver campanhas de marketing e responsável pela parceria com os condomínios que serão realizados os atendimentos.
- **Analista financeiro:** responsável pela gestão do fluxo de caixa, orçamento e planejamento financeiro, captação de recursos, se necessário, realização de investimentos, planejamento tributário e etc.
- **Analista de RH:** responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração dos benefícios, gestão de desempenho, gestão de conflitos e etc.

- **Coordenador de operações:** responsável por comprar os produtos para os funcionários utilizarem nas lavagens, encaminhar as motos para manutenção, gerenciar a equipe, realizar o planejamento operacional, gerir o estoque dos produtos, resolver problemas operacionais.
- **Lavador:** responsável pela execução do serviço de lavagem a seco de veículos, tanto a limpeza interna quanto externa, realizar a higienização adequada e realizar outras atividades da área quando demandado.

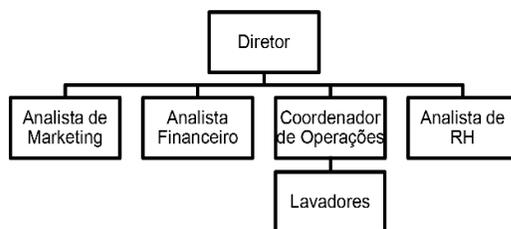


Figura 3: Organograma
Fonte: Autores, 2023.

A remuneração dos lavadores será funcional fixa, de acordo com a legislação, o funcionário da operação será CLT e receberá uma média de R\$1.500/mês, além de benefícios como, VT, plano médico, odontológico, VR ou VA, seguro de vida e férias remuneradas. A média no mercado de um lavador de automóveis é de R\$1.499,65, conforme tabela do SINTEAC, porém pode variar dependendo da localização¹⁹.

Para os cargos administrativos, os funcionários receberão em torno de R\$1.800/mês com os mesmos benefícios. Por fim, para os cargos de alta gestão foi definido um pró labore inicial de R\$3.000²⁰ no ano I, aumentando R\$1.000 progressivamente até atingir R\$7.000 no ano 5.

A estrutura administrativa, apesar de enxuta, é suficiente para atender a demanda esperada uma vez que os serviços prestados por esta classe de colaboradores são escaláveis dentro do modelo de negócio, contribuindo para uma eficiência em custo.

8. ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Para os investimentos iniciais, mostrados na tabela 4, considerou-se tudo que é de extrema importância para a abertura e funcionamento da Mão na Roda. Com isto, um valor de R\$ 63.459,00 refere-se aos investimentos iniciais, em geral relacionados à CAPEX e mais R\$ 25.000 investidos em marketing, uma vez que o tempo de conversão de clientes não é imediato e será necessário fazer uma campanha de lançamento antes do início das operações, para garantir uma agenda cheia no mês I e baixa ociosidade dos lavadores. Por fim, será necessário mais R\$ 150.000,00 para compor o caixa inicial da empresa, totalizando um investimento total de R\$ 238.459,00.

Investimento Inicial			
Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Investimento
Notebook	5	2.500,00	12.500,00
Impressora	1	1.000,00	1.000,00
Celulares	2	1.500,00	3.000,00
Office 365	1	449,00	449,00
Mesas e Cadeiras	1	16.000,00	16.000,00
Jurídico: Abertura da empresa	1	2.000,00	2.000,00
Desenvolvimento do site + aplicativo	1	20.000,00	20.000,00
Máquina de cartão	2	250,00	500,00
Marketing (Google Ads.)	1	25.000,00	25.000,00
Reforma do galpão	1	7.000,00	7.000,00
Registro da marca	1	840,00	840,00
Alvará de Funcionamento	1	170,00	170,00
Total Produção			88.459,00
Caixa inicial			150.000,00
INVESTIMENTO INICIAL TOTAL			238.459,00

Tabela 4: Investimento total

Fonte: Autores, 2023.

De acordo com a DRE, mostrada na tabela 5, é possível observar que a empresa apresenta prejuízo nos primeiros 6 meses, enquanto o número de clientes ainda está crescendo e o faturamento é menor que os custos da operação.

Apesar disso, a partir do 7º mês a operação já passa a ser sustentável e gerar caixa, com curtos períodos de prejuízo quando é necessária a contratação de novos lavadores ou há a mudança na alíquota de imposto, períodos onde o caixa acumulado é capaz de suprir o prejuízo não sendo necessária a tomada de recursos terceiros.

¹⁹ Disponível em: <<http://www.sintecjf.com.br/textos/tabela-salarial/67/>> Acesso em: 05 de outubro de 2023.

²⁰ Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-o-pro-labore/>> Acesso em: 05 de outubro de 2023.

MÊS	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
FATURAMENTO	RS -	RS 36.349,69	RS 47.261,35	RS 61.439,75	RS 68.966,77	RS 75.478,40	RS 79.689,99	RS 82.906,96	RS 85.135,53	RS 86.769,19	RS 87.927,85	RS 88.765,55	RS 89.364,46
FORNecedores	RS -	RS 2.230,16	RS 2.899,62	RS 3.769,51	RS 4.231,31	RS 4.630,82	RS 4.889,21	RS 5.086,58	RS 5.223,31	RS 5.323,54	RS 5.394,63	RS 5.446,02	RS 5.482,77
LUCRO BRUTO	RS -	RS 34.119,53	RS 44.361,73	RS 57.670,25	RS 64.735,46	RS 70.847,58	RS 74.800,78	RS 77.820,38	RS 79.912,22	RS 81.445,65	RS 82.533,23	RS 83.319,53	RS 83.881,70
CUSTOS / DESPESAS	RS 88.459,00	RS 51.487,74	RS 59.830,44	RS 57.900,44	RS 66.473,14	RS 64.543,14							
ALUGUEL GALPÃO + IPTU	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00	RS 1.300,00
ALUGUEL MOTOS	RS -	RS 750,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00	RS 2.250,00
COLABORADORES	RS -	RS 18.757,74	RS 24.450,44	RS 24.450,44	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14	RS 30.143,14
PRÓ-LABORE	RS -	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00
SISTEMA / APP	RS -	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 400,00
CONTABILIDADE	RS -	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00	RS 1.200,00
AGUA/LUZ/TELEFONE	RS -	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00
MARKETING	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00	RS 25.000,00
SEGURO GALPÃO	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00
COMBUSTÍVEL	RS -	RS 200,00	RS 400,00	RS 400,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00	RS 600,00
EPI PARA OS FUNCIONÁRIOS	RS -	RS 180,00	RS 180,00	RS -	RS 180,00	RS -							
INVESTIMENTO (Celular + Máquina de cartão)	RS 62.009,00	RS -	RS 1.750,00	RS -	RS 1.750,00	RS -							
LUCRO ANTES DO IMPOSTO	-RS 88.459,00	-RS 17.318,21	RS 15.468,71	-RS 230,19	-RS 1.737,68	RS 6.304,44	RS 10.257,64	RS 13.277,24	RS 15.369,08	RS 16.902,51	RS 17.990,09	RS 18.776,39	RS 19.338,56
IMPOSTO	RS 0,00	RS 4.907,21	RS 6.380,28	RS 8.294,37	RS 9.310,51	RS 10.189,58	RS 12.750,40	RS 13.265,11	RS 13.621,68	RS 13.883,07	RS 14.068,46	RS 14.202,49	RS 14.298,31
LUCRO LÍQUIDO	-RS 88.459,00	-RS 22.225,42	RS 21.848,99	-RS 8.524,56	-RS 11.048,19	RS 8.885,14	-RS 2.492,76	RS 12,12	RS 1.747,39	RS 3.019,44	RS 3.921,63	RS 4.573,90	RS 5.040,24

Tabela 5: DRE dos 12 primeiros meses de operação

Fonte: Autores, 2023.

Para cálculo do fluxo de caixa foi considerado um parcelamento de 5x sem juros (30/60/90/120/150 DDL) nas compras de matérias primas de seus fornecedores. Desta forma, no primeiro mês não terá despesas com fornecedores, sendo efetuado o pagando apenas no mês seguinte.

Quanto ao caixa inicial, faturamento e demais despesas, estão todas relacionadas aos custos e despesas informados nos itens anteriores deste capítulo.

Indicadores de viabilidade financeira: Com base nos cálculos desenvolvidos e no investimento inicial aplicado, verificou-se que haverá um retorno esperado em caixa acumulado de aproximadamente R\$1.2M ao final de 5 anos, trazidos ao valor presente, tornando o projeto não só economicamente viável mas também lucrativo.

Já o *payback* é um indicador financeiro que representa o tempo de retorno de um investimento com base no investimento inicial aplicado. Com isso, foi possível calcular um *payback* de aproximadamente 34 meses, demonstrando que é um negócio que demora para se pagar mas que gera um retorno mensal expressivo após esse período (lucro líquido médio de R\$45.000 por mês após o 34º mês).

Por fim, a Taxa Interna de Retorno calculada para o período de 5 anos é de 10,76%, indicando que o projeto não apresenta uma grande atratividade quando comparado com outras opções de investimento disponíveis em momentos de alta taxa de juros. Porém, tomando como base a evolução da taxa SELIC desde 2010, a maior parte deste período a taxa esteve abaixo dos 10%, cabendo ao investidor analisar quais as perspectivas para o futuro e sua disposição ao risco.

9. VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

O objetivo desse trabalho foi elaborar um plano de negócios para uma empresa fictícia, idealizada pelos autores. O negócio escolhido foi uma estética automotiva móvel, que presta o serviço de lavagem e estética automotiva em domicílio, conforme agendamento realizado pelos clientes por meio de um aplicativo.

As pesquisas de mercado indicaram que o mercado veicular está em crescimento em São Paulo e a pesquisa de campo realizada pelos autores com 113 respondentes indicou que pode haver uma demanda por este tipo de serviço uma vez que 87,6% dos entrevistados se mostraram dispostos a contratá-lo.

Elaborou-se, então, o planejamento mercadológico utilizando premissas de eficiência das ações de marketing que foram essenciais para a mensuração da demanda nos primeiros cinco anos. Dessa forma, a demanda estimada é embasada em dados reais levantados tornando-a mais fidedigna à realidade. Nesta etapa também foram criados exemplos de peças promocionais e de divulgação.

Também foi realizado o planejamento operacional e de recursos humanos necessários, sempre considerando dados reais para qualificação dos argumentos propostos.

Por fim, realizou-se todo o planejamento financeiro considerando regras tributárias e cenários de variação na demanda. Dessa forma, é possível concluir que em geral o negócio é viável e apresenta uma boa lucratividade no longo prazo, mas é preciso garantir que as premissas sejam concretizadas por meio do esforço nas ações de marketing e realização dos custos conforme estimados.

REFERÊNCIAS

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas:** como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 12a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OSTERWALDER, PIGNEUR. **Business Model Generation.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.



Bruna Andrade Peres



Giovanna Vassão Andrade



Kaina Vasconcelos da Silva



*Milene Paloma de Lima
Moura Brandino*

TC ADMINISTRAÇÃO
SANTOS

Autores: Bruna Andrade Peres, Giovanna Vassão Andrade, Kaina Vasconcelos da Silva e Milene Paloma de Lima Moura Brandino

Orientador: Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS PAULO'S RESTAURANTE E PIZZARIA

Resumo:

O presente trabalho trata-se de uma consultoria realizada para a empresa Paulo 's Restaurante e Pizzaria atuante no segmento de restaurantes e similares fundada em Janeiro/2009 e localizada no centro da cidade do Guarujá. A consultoria tem como objetivo identificar melhorias a serem trabalhadas, ou seja, pensar no longo prazo identificando problemas e propondo soluções palpáveis e eficientes com estudos exploratórios com análise de campo. Vale a pena lembrar que as ações tomadas visam a potencialização do desempenho da organização além de torná-la mais competitiva. Trata-se de um relatório que visa apresentar fatos históricos, dados estruturais, relação da organização com fornecedores, clientes, funcionários e sociedade, e por fim, a sugestão de melhoria no fluxo de trabalho. Foram empregados conceitos e ensinamentos de várias

vertentes adquiridas no decorrer dos períodos junto com a faculdade Strong Business School líder na área de negócios abordando frentes importantes dentro da administração, sendo relatadas utilizando o viés da administração. Por fim, esse estudo apresenta resultados sobre o diagnóstico do cenário encontrado na empresa estudada e possíveis sugestões de melhorias.

Palavras-chave: administração; restaurante; pesquisa; consultoria.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado do serviço prestado pela BGKM Consultoria ao comércio Paulo 's Restaurante e Pizzaria. O estabelecimento é um comércio familiar e estruturado no segmento de alimentos e bebidas, atualmente possui somente 1 unidade situada no município de Guarujá/SP. A empresa tem como objetivo trazer de volta aos pratos dos cidadãos comida de verdade com saúde, qualidade e sabor além da proposta de um atendimento diferenciado com valor justo e acessível ao maior número de pessoas.

O serviço oferecido pela empresa é o fornecimento de refeições em geral para pessoas físicas e jurídicas. Na gama de serviços oferecidos para pessoas físicas encontramos o tradicional e “carro chefe” almoço por quilo composto por uma variedade de opções atendendo inclusive o público vegetariano. Logo em seguida temos os pratos *à la carte* descritos cardápios que são opções voltada às famílias e pratos executivos que são opções individuais, contamos também com o apoio do lfood e *delivery* para a vendas dos pratos já mencionados e das marmitas.

Para o período noturno, ainda voltado ao grupo de pessoas físicas, o estabelecimento possui vendas de sorvete italiano pasteurizado de produção artesanal, pizzas assadas em forno a lenha com a continuação das vendas pelo lfood, pratos executivos e pratos *à la carte*. Na gama de serviços oferecidos para pessoas jurídicas, o estabelecimento conta com uma estrutura com condições de atender na forma de alimentação transportada tanto para café da manhã, almoço, lanche da tarde, jantar e ceia. Além de *kit coffee break* e serviço catering. Devido a sua estrutura de atendimento voltado a servir outras empresas ela é caracterizada como concessionárias de alimentos atendendo grandes nomes no ramo jurídico.

Nos dias atuais, as refeições passaram a ser cada dia menos ricas em sabor e nutriente, mais congeladas e embaladas do que descascadas e frescas. Tudo isso somado a uma rotina exaustiva de muitos ocasiona um sobrepeso em massa. Quando pensamos em comida pensamos em algum momento marcante e feliz, algumas preparações nos levam a recordações às vezes até emocionantes onde levam-nos ao passado onde famílias realizavam suas refeições juntos reunidos a mesa isso tem se perdido com as novas tecnologias estamos ficando cada dia mais robotizados e sem percepção da importância de estarmos reunidos para grandes e pequenos momentos, é por esse motivo que a empresa familiar estudada traz em seu coração a vontade de servir bem para servir sempre.

Esta consultoria tem como ponto focal responder o seguinte questionamento: Quais os principais gaps apresentados nas operações da empresa Paulo's Restaurante como desafios a serem superados para melhoria de seu negócio? Essa consultoria tem como objetivo propor iniciativas de melhoria e identificar os possíveis gaps.

O presente relatório está estruturado em cinco capítulos: o primeiro é a introdução propriamente dita e o segundo apresenta o histórico da empresa,

ressaltando eventos mais relevantes de sua trajetória. O terceiro detalha todos os aspectos e informações necessárias à construção do perfil completo da organização e conteúdo de abrangência do estudo. O terceiro apresenta a análise das áreas e departamento de atuação da consultoria, seguido pelo diagnóstico da estratégia organizacional (quarto capítulo), finalizando com o quinto capítulo, que trata da indicação de problemas e soluções de melhorias.

Segundo uma pesquisa realizada pela empresa Seafood, revelou que 46% dos brasileiros estão dispostos a comer fora, seja em bares ou em restaurantes, principalmente se os ambientes apresentam boa ventilação são importantes na decisão do local de consumo. A empresa estudada possui dois ambientes distintos para a melhor acomodação dos clientes, sendo um na área externa que inclusive recebe alguns animais de estimação em pequeno porte e outro ambiente fechado e climatizado.

Apesar de todos os encaixos vividos durante a pandemia, o restaurante apresentou um crescimento significativo de pelo menos 40 %. Algumas ações foram realizadas de forma estratégica para que o estabelecimento conseguisse se destacar em meio ao caos pandêmico como por exemplo um bom direcionamento do tráfego pago, fotos das refeições preparadas já prontas para serem embaladas além da alimentação diária dos stories do Instagram mostrando a produção nos bastidores. Isso acarretou uma humanização da marca e trouxe o público para perto e possibilitou esse salto.

Após esse período, a adaptação ao “novo normal” foi outro desafio que possibilitou atingir um público antes não trabalhado com tanto fervor, o atendimento às empresas jurídicas. De início esse atendimento foi somente de refeições prontas estilos marmiteix no horário do almoço, hoje esse fornecimento se abrangeu para provisão de café da manhã, almoço presencial e entrega (*delivery*), lanche da tarde e jantar.

No município do Guarujá há cerca 110 restaurantes, bares e similares onde o Paulo 's Restaurante está destacado entre os 20 melhores. No ano de 2023 foi realizado um estudo de gerenciamento de resíduos liderado pelo engenheiro ambiental Zoênio Duda para apresentação na secretaria de meio ambiente. No relatório foi constatado que o restaurante é 85% ecológico trabalhando com energia verde, reciclagem de materiais, descarte de modo correto além de utilizar embalagens recicláveis e itens ecologicamente corretos. O estabelecimento participou de diversos

programas no Sebrae No ano de 2016 o estabelecimento participou de PAS - Programa Alimentos Seguro. Nesse programa foram comprovados que 95% das operações de manipulação de alimentos estavam dentro da normalidade e o índice mínimo recomendado pelo programa é de 80% sendo destaque para a cidade onde todos os restaurantes que participaram do mesmo programa tiveram seus números menores ou iguais a 80%.

2. HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa Paulo 's Restaurante (Restaurante MP de Lima Moura) iniciou suas atividades em 2009, de início era uma outra razão social, mas em virtude de seu rápido crescimento houve a necessidade da abertura de um outro CNPJ, que é este que estamos assessorando, para que não houvesse problema com tributação com a RFB.

A trajetória do restaurante é uma história tipicamente familiar a qual o chefe de família e pai, Sr. Paulo Moura tinha a vontade de abrir seu próprio negócio tendo em vista que já trabalhava no ramo da alimentação desde os seus 15 anos de idade. Com a demissão que obteve em um restaurante onde ocupava o cargo de gerente geral pegou suas economias e empreendeu em um local simples e sem perspectiva onde até a localização era de difícil circulação de pessoas.

Baseado em sua crença em Deus e na vontade de sustentar sua família e criar seus dois filhos foi obrigado a se reinventar. Após muitas dificuldades e obstáculos além de vários altos e baixos por questões financeiras, o estabelecimento foi obtendo cada vez mais visualizações e crescimento acelerado devido à alta demanda de serviço e as tecnologias na área só aumentando. Diante desse cenário, o Sr. Paulo Moura sentiu necessidade de buscar mais conhecimento e em 2017 iniciou sua graduação em gastronomia pela Unisantos e formou-se em 2019, e seus filhos seguiram seus passos se especializando em cursos voltados na área de atuação de restaurantes e similares.



Figura 1: Logo
Fonte: Site Paulo's Restaurante (2021).

Hoje o estabelecimento é composto por mais de 35 funcionários trabalhando servindo almoço, jantar, pizzas, sorvete de fabricação própria, refeições executivas para empresas da região, serviço de catering atendendo identidades renomadas como Netflix, Globo Comunicações SA, Youtube, Comitativa Presidencial, Boutique Filmes e Produções entre outras.

O slogan da empresa é: "Nós amamos o que fazemos". A frase encontra-se no plural justamente porque a família trabalha de forma unida no comércio com o propósito de fazê-la crescer e permanecer no mercado sem ser deixada para trás em meio a tanta competitividade. Empresa de pequeno porte que não possui filiais, está com sua sede própria localizada no Bairro da Vila Maia no Guarujá/SP. O segmento em que a empresa está inserida é na área de alimentação, na classificação de bares, restaurantes e similares. Atuando a mais de 13 anos no mercado sendo reconhecido pelo diferencial na gama de produtos e atendimento fornecido.

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Tabela 1: Classificação do porte da empresa utilizada pelo BNDES
Fonte: BNDES (2023).

Com um faturamento anual bruto em torno de R\$2,8 milhões (base de dados faturamento de 2022), com um pouco mais de 35 funcionários não possui filiais, com sede própria caracteriza-se como uma empresa de capital fechado (capital social representado pelas ações está normalmente dividido entre poucos acionistas). A empresa se enquadra na classificação de "Empresa de Pequeno Porte".

O principal processo é a elaboração de pratos que atendam às necessidades de todas as pessoas independentes de seus paladares. Os profissionais são treinados e capacitados para um atendimento de qualidade independentemente do poder aquisitivo de seus consumidores. O atendimento via plataformas de delivery é uma ferramenta importante para manter os produtos até dentro da casa dos clientes para fidelizar a marca. O processo inicia nas compras contando sempre

produtos de qualidade e com valores acessíveis, logo em seguida passa para a equipe da cozinha onde são elaborados os pratos sempre manipulados com técnicas gastronômicas no dia do consumo. Depois, ocorre o embalo e a comercialização dos produtos.

3. ÁREAS CONTEMPLADAS PELO ESTUDO

1) Administração Financeira

A área de administração financeira é fundamental para as empresas, já que é uma das bases, visto que cuida dos recursos financeiros, administrando-o de modo que traga lucro a organização.

É ela a responsável por abordar e revelar quais aspectos devem ser considerados, e selecionar ferramentas que visam garantir o equilíbrio nas questões contábeis. Assim, a administração financeira cumpre com determinados objetivos específicos da gestão financeira que devem vigorar com o cenário econômico da atualidade.

Para que esse papel se cumpra precisamos atentar-se em três questões essenciais: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro. Podemos frisar que essa área não se restringe somente a questões econômicas, mas também contribui para aperfeiçoar aspectos como relacionamento interpessoal, tomada de decisões com base na situação real da instituição, além é claro de proporcionar o acompanhamento da evolução dos diversos departamentos da empresa.

De acordo com o livro Fundamentos da Administração, "O objetivo da administração financeira é maximizar de forma sustentável o valor unitário corrente das ações existentes" (ROSS, 2022). Nesse contexto, é possível analisar que a administração financeira é utilizada nas empresas, por meio da gestão de recursos financeiros com o balanceamento do preço das ações, procura-se maximizar o investimento dos acionistas na organização e garantir que, assim, aumente o valor e o capital da organização.

Nas décadas de 1950, com a criação da Moderna Teoria das Finanças, de Modigliani e Miller, "As decisões financeiras, na moderna teoria das finanças, são tomadas a partir de uma base teórica positiva, onde são avaliadas as possíveis consequências para o objetivo da agregação de valor. Toda ação deve ser analisada a partir de sua contribuição ao objetivo da empresa, como a decisão pode alterar a sua relação risco-retorno" e que "O valor de uma empresa é determinado

pela sua capacidade de gerar benefícios futuros esperados pelo caixa" (NETO, 2012).

A partir dessa nova teoria, devido às suas contribuições, foi possível analisar a estrutura da administração financeira da época e com isso, criar novas teorias e modelos que compõem o modelo financeiro atual e desenvolver a administração financeira que, hodiernamente, atua nas empresas.

Com as contribuições mencionadas anteriormente, as formas de tomadas de decisões financeiras se diferem por causa da relação risco-retorno que a empresa pode obter ao tomar uma decisão. Por exemplo, há a decisão de investimento e a de financiamento se divergindo e se adequando devido a características como rentabilidade esperada, risco e liquidez ao investir.

2) Administração de Recursos Humanos

A área relacionada a recursos humanos de uma empresa é essencial para a concretização das metas, visto que o elemento humano é um dos principais responsáveis para o alcance dos objetos, o RH atua junto ao planejamento estratégico com um olhar plural de todas as áreas da organização.

Um exemplo disso é a Hierarquia das Necessidades de Maslow, em que uma necessidade só é suprida quando houver satisfação da necessidade de nível inferior a essa, ou seja, a motivação é relacionada à satisfação das necessidades, essa premissa aponta o quanto é importante olhar o lado humano da organização, para que os objetivos sejam alcançados com sucesso.

Conforme Toledo (1986), Recursos Humanos tem o foco na integração do trabalhador com a organização, para aumento de produtividade. Sendo assim, é explícito o quanto se faz necessário que a área de RH tenha conhecimento de outras áreas da empresa e com isso auxilia na visão estratégica.

De acordo com Chiavenato (1999), o objeto da área de recursos humanos é pautada na orientação das relações humanas a fim de aumentar o potencial de capital humano nas organizações. Em suma, se levarmos em conta que é fato o quanto o elemento humano se faz necessário nas organizações, podemos perceber então o quanto essa área está atrelada a maximização dos lucros aos acionistas.

Recursos Humanos é responsável por algumas questões como selecionar, contratar, desenvolver, treinar, motivar, engajar, reconhecer, atrair e reter colaboradores. Também é responsável pelas comuni-

cações entre organização e equipe, além do plano de carreira, definição de cargos e salários, segurança no trabalho e pagamento de pessoal, além de gerenciar a qualidade do ambiente organizacional.

É uma área que lida o tempo todo com pessoas e cuida totalmente da vida de um profissional desde a entrada quando ele atrai a pessoa para ser contratado bem como a locação da pessoa para suas funções até ao seu desligamento.

Uma área que exige uma visão sistêmica para entender como funciona todo o organismo da empresa para que ela possa sincronizar as atividades que cada colaborador realizará dentro da organização. O setor de recursos humanos é estratégico e importante, imprescindível para que as empresas possam sobreviver e isso é a chave de ter funcionários motivados e metas alcançadas.

3) Administração de Serviços

De acordo com (Heskett, 1986) "A organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores". De forma geral, o serviço é a forma que a organização e o que ela fornece é vista aos olhos de cada um que ela atinge.

"Pacote de benefícios para o cliente" (Collier 1994), foi observado que a definição de serviço compõe partes diferentes, dentre elas, o resultado e a experiência e o visual fazem parte do "pacote de benefícios". O conceito dos 8 P 's é muito aplicado para que possa desmembrar e apontar onde é necessário efetuar mudanças atendendo o cliente da melhor forma.

É importante fazer com que o cliente reconheça que o que é fornecido vai muito além de um simples serviço, ele paga por uma experiência única e de alto valor. Um grande exemplo disso é a ida a um restaurante onde além da boa refeição é ofertada a experiência de ter seu prato preparado por um chef famoso ou até mesmo de acompanhar o preparo do prato de perto.

O "Serviço imaginado" (Clarck et al., 2000) definido por Concise Oxford Dictionary como "Uma figura mental de um grupo ou classe de objetos Formada pela combinação de todos os seus aspectos", neste caso, vai além do que o serviço prestado é a percepção de valor gerada no psicológico desse cliente sobre o serviço.

O conceito de serviço deve ser claro de forma que seja entendido e interpretado sem inconsistência, através do marketing direto ou indireto. Tendo definido seu conceito podemos usá-lo para alinhamento

estratégico, métrica para mudanças no design e impulsionar vantagem estratégica.

4) Administração Mercadológica

A Administração Mercadológica engloba todo um processo com o foco voltado à contemplação positiva de ambas as partes numa relação de mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 3) "O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais." O propósito leva em consideração a ideia de lucrar ao oferecer aquilo que se faz necessário.

Segundo a American Marketing Association (2023) "Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral", dito isso, é visível que o valor agregado naquilo que será ofertado é de suma importância para que haja uma troca efetiva e satisfação aos envolvidos.

O marketing encontra as necessidades e desejos para supri-los, define qual mercado-alvo será atingido e os produtos necessários, fazendo a organização entender os clientes (KOTLER E ARMSTRONG, 2003). Posto isso, fica claro quanto o marketing se faz necessário no dia a dia da organização, oferecendo aquilo que o cliente deseja, entendendo suas necessidades e oferecendo além do que apenas um produto ou serviço, mas a solução de algo, criando valor nessa relação de consumo.

A Administração Mercadológica foca sua geração de lucro com as atividades realizadas desde o processo inicial até a chegada ao consumidor final, gerando valor em todas as etapas. O intuito é saber o que o cliente precisa e entregar isso, dessa forma o cliente percebe sua importância para a empresa e volta a consumir seus produtos, o que gera fidelidade e uma percepção positiva que pode ser passada para conhecidos desse consumidor, assim o consumidor traz novos possíveis clientes, criando assim um ciclo de vendas que funciona com naturalidade, gerando lucro para a organização e satisfação das necessidades do cliente.

Conforme Peter Drucker, o objetivo do marketing é o entendimento tão claro do cliente, que o produto ou serviço ofertado faz sua própria venda.

5) Administração de Operações

Em primeiro plano, é primordial para entender a administração de operações analisar a sua definição, para assim, ter um melhor entendimento do assunto.

De acordo com Côrrea e Corrêa (2011, p. 24), a definição de administração de produção e operações é a seguinte: “atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços visando atender necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes”. Ou seja, é a atividade de gerir os bens e serviços de modo que conduza uma boa experiência ao cliente, focando na agregação de valor para satisfazer e fidelizar o cliente.

Em segundo plano, é necessário entender a importância em aplicar a Administração de produção e operações em seu trabalho e organizá-lo de forma adequada. Segundo Daniel Augusto Moreira (2011, p. 3), a Administração da Produção e Operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços). Sob essa ótica, permite-se analisar que em todas as empresas efetivam-na de algum modo, podendo se apresentar como qualquer forma de criação, seja de um produto, de um serviço ou uma ideia a ser entregue.

Segundo o sociólogo francês Émile Durkheim, a sociedade funciona como um corpo biológico, no qual cada órgão tem uma função. Desse modo, para o bom funcionamento do todo, é fundamental o cumprimento de cada parte do organismo. Semelhantemente, a administração de produção e operações de uma empresa equivale-se a essa comparação, visto que é primordial o funcionamento e o desempenho dela como um todo para que todas as suas partes estejam em vigor na organização e, sob esse viés, consiga trazer um produto ou serviço de qualidade que satisfaça o consumidor e, assim, se torne um cliente fidelizado.

6) Administração Estratégica

Administração Estratégica trata de processos para que sejam tomadas decisões efetivas a longo prazo, com base em análises realizadas em ambiente externo e interno para que seja possível projetar uma visão do futuro da organização e dessa forma os resultados são alcançados com eficácia e eficiência. Com isso, é necessário a realização de um planejamento estratégico, norteando as ações da empresa. Segundo Hitt et al (2011, p. 6) “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”

Em suma, essa área está voltada para a geração de valor, levando em consideração questões em que é necessário pensar “como”, “porque” e “quando” será necessário realizar a ação pretendida, esse ponto de vista deve ser levado em consideração em todas as áreas da empresa. Dessa forma para se obter uma boa gestão estratégica é necessário um olhar plural para os objetivos organizacionais e as ações necessárias para a concretização deles.

A Administração Estratégica - como dito anteriormente - é orientada para o futuro, de forma que seja dado destaque a convergência daquilo que foi proposto com as divergências encontradas no caminho, com foco nos objetivos finais. Segundo Steiner e Miner (1981) a estratégia faz referência ao propósito organizacional, objetivos, estratégias, políticas e quais os programas e métodos necessários para a concretização desses propósitos.

Com isso, para uma boa resolução a administração estratégica conta com quatro fases, são elas: planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e por fim, administração estratégica. Sua base é moldar a organização ao ambiente em que ela está inserida, garantindo maiores lucros e satisfação dos envolvidos.

Conforme Mintzberg et al (2000, p. 13) “para compreender o todo também precisamos compreender as partes”, o autor diz isso ao citar uma fábula sobre um elefante (Os Cegos e o Elefante por John Godfrey Saxe) em que os indivíduos apresentam de maneira errônea as características do elefante pois eles não o viram de fato, dessa forma o autor apresenta o elefante como sendo a estratégia, por isso é importante uma ampla visão de todas as áreas.

3.1 Administração Financeira (Af)

AF1. Quais são os principais desafios no processo de elaboração do orçamento?

O orçamento é feito anualmente, sendo que mensalmente é confrontado o orçamento x realizado. Os principais desafios são as questões da pressão inflacionária e a previsibilidade das vendas (receita). Orçamento: prever as vendas, despesas e lucro; Inflação dificulta as previsões, pandemia, oferta, receita.

AF2. Existem falhas na comunicação na área de projetos? Se sim, quais são as falhas?

Acredito que não porque tem alguém dedicado no levantamento e acompanhamento desses projetos e a

comunicação é satisfatória aos assuntos na empresa. Como exemplo temos a implementação de um novo sistema onde o responsável está à frente da operação coordenando de forma satisfatória.

AF3. Como a empresa reage às modificações do mercado? Existem estratégias definidas de como se comportar nas mudanças?

A empresa acompanha atentamente as mudanças de mercado e busca sempre se colocar à frente da concorrência em termos estratégicos. Mudanças externas são analisadas em cada caso para se traçar um plano de ação efetivo. A empresa sempre busca estar à frente da concorrência, buscando entender as tendências do mercado, implantando novidades (Ex.: embalagens personalizadas com a logomarca da empresa e descrição), formato da casa etc. Foi citado inclusive a questão no período da pandemia onde a empresa estudada focou na operação de delivery e ifood (eleita super restaurante) fortalecendo o fornecimento de refeições no segmento PJ e nesse sentido mostrou-se ficou satisfatório a sua reação quanto às modificações.

AF4. Quais são os principais fatores que impactam o orçamento mensal?

A empresa conta com as compras de mercadorias, padrão de produção e volume de vendas, como fatores impactantes para o orçamento mensal.

AF5. Quais os principais empasses gerados devido inovação e quantidades de formas no método de pagamento?

Não teve impacto porque possuem um sistema que consegue detectar qualquer novidade na forma de pagamento e com isso são rapidamente incorporadas no dia a dia do restaurante. Como exemplo disso temos a operação via PIX inserida recentemente ao mercado. Muitas empresas tiveram dificuldades em aderir devido uma falta de respaldo sistêmico, mas isso não foi a realidade do restaurante estudado.

AF6. Quanto tempo demorou para obter o retorno do investimento? Na sua opinião o tempo foi adequado?

A operação é antiga, investimento feito a muito tempo atrás

Administração Financeira						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:	Paulo's Restaurante		Consultoria:	BGKM Consultoria Empresarial		
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de orçamento/ Pressão inflacionária 2. Falha na comunicação (Projetos) 3. Modificações no mercado 4. Fatores que impactam o orçamento mensal 		Descrição:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de tendência no Excel/ Implementação novo software (Teknisa)/ Novos fornecedores 2. Criar fluxograma para cada departamento com as atribuições/ Criar indicadores financeiros 3. Criar indicadores e métricas de performance do setor financeiro para avaliação. 4. Adotar práticas de gestão da qualidade no processo produtivo para evitar perdas 		Disciplina/item diretiva:
					AF1 – AF6	
					Quant. Iniciativa(s)/disciplina:	
					4/6	
Consequências/impacto operacional:			Resultado mensurável/não mensurável:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçamento realizado diferente do orçamento planejado 2. Gargalos no processo 3. Aumento do orçamento causando um déficit financeiro 4. Empecilho no orçamento e prejuízo no estoque 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Maior previsibilidade de vendas e diminuição nos custos 2. Criar métricas e indicadores 3. Métricas de análise de performance, compreender o P.E. para metas futuras 4. Gestão de qualidade no processo produtivo e implementação do VMI 			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de Tendência 2. Fluxograma/ Ind. fin. 3. Ponto de Equilíbrio 4. Gestão de qualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dep. Financeiro 2. Analista do Dep. Fin. 3. Dep. Financeiro 4. Dep. Financeiro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise Mensal 2. 1 vez, Revisão se necessário 3. Acompanhamento mensal 4. Acompanhamento mensal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excel/ Software 2. Canva 3. Sistema 4. Sistema de VMI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeção/ Aumento de vendas 2. Comunicação clara e concisa 3. Para analisar metas futuras 4. Evitar perdas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criando métricas 2. Definindo a rotina 3. Análise de performance 4. Adotando práticas de gestão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. R\$ 0,00; algumas horas 2. R\$ 0,00; algumas horas 3. R\$ 0,00; algumas horas 4. R\$ 0,00; algumas horas

3.3 Administração De Serviços (As)

AS1. São realizadas pesquisas de satisfação com os clientes? O que é feito com o relatório baseado na pesquisa de satisfação?

Sim, é realizada pesquisa de satisfação com os clientes. Analisa semanalmente e traça planos de ações com base nas críticas e sugestões de clientes. Iniciaram fazendo a pesquisa via QR Code para delivery e salão, mas recentemente notou-se uma perda nesse feedback por falta do folder que leva o QR Code aos clientes do disk.

AS2. Existe alguma sazonalidade no mercado do cliente? A sazonalidade impacta no seu negócio? Quais são os meses mais críticos?

Sim, há uma sazonalidade. Por estar localizado em uma região litorânea a sazonalidade basicamente está concentrada nos períodos de férias, fim de ano e meio de ano tem um aumento considerável no movimento. Os meses com maiores movimentos são Julho, Dezembro, Janeiro e Fevereiro. Os piores meses de Agosto e início de Setembro. De acordo com o que foi afirmado anteriormente, essa ilustração pode ser demonstrada conforme o gráfico a seguir:



AS3. Você faz atendimento delivery? E quais os desafios no atendimento delivery?

Sim, realiza atendimento delivery. Os desafios basicamente são o tempo envolvido na prestação de serviço, permanecer a mesma qualidade do momento em que o prato fica pronto até a hora de chegar ao cliente. Em contrapartida há uma vasta experiência nesse mercado de entrega de refeições.

AS4. Esta empresa possui diferenciação de serviço perante os concorrentes? Essa diferenciação garante vantagem competitiva?

Possuem alguns diferenciais, por exemplo os concorrentes ao redor não possuem tanta variedade de frutos do mar com camarão, a vasta gama de variedade estrutura em termos de espaço e cardápio mais completo com pratos a la carte, pizzas, hambúrguer. A

principal diferenciação seria a variedade e cardápio especializado tanto no quilo quanto no à la carte e pizza, atendendo pessoas seletivas e pessoas sem restrições ao mesmo tempo.

AS5. Se há manuais, checklists e ficha técnica dos procedimentos e processos da empresa?

Possuem manuais, checklists e ficha técnica dos procedimentos e processos da empresa, entretanto há uma possibilidade de melhoria visto que o serviço nutricional prestado na parte documental seja considerado um pouco ineficiente e desatualizado.

AS6. Qual o método de escolha e avaliação dos fornecedores?

O método para ser realizada a avaliação dos fornecedores são basicamente estabelecidos em relação a qualidade e preço e ser uma empresa devidamente regulamentada/estruturada para poder atender bem no fornecimento até por conta de ser um grande volume.

Administração de Serviços
Consultoria Estratégica de Negócios
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H

Empresa: Paulo's Restaurante		Consultoria: BGKM Consultoria Empresarial				
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição: 1. A devolução do feedback por parte do cliente diminuiu 2. A diminuição de clientela em alguns meses devido baixa temporada 3. Manter a qualidade do prato que será entregue no delivery 4. Diferenciação no serviço 5. Serviço nutricional desatualizado 6. Método de avaliação na escolha do fornecedor		Descrição: 1. Incentivar o cliente a responder o QR code 2. Criação de propagandas vantajosas nos meses de baixa temporada 3. Fazer um benchmarking identificando melhorias 4. Programa de fidelização, embalagens e cupons de descontos 5. Melhorar e fazer registros de mensuração nutricional 6. Inserir uma tabela com pontuações para fornecedor			Disciplina/item diretiva: AS1 – AS6	
					Quant. Iniciativa(s)/disciplina: 6/6	
Consequências/impacto operacional: 1. Falta de métrica para encontrar falhas e efetuar melhorias 2. Baixa no lucro podendo ocasionar perdas 3. Entregar Um prato que diverge do que foi comprado 4. Abertura para o concorrente e assim causar a perda de clientes 5. Documento com o nutricional desatualizado e sem inovações 6. Poucas métricas para a escolha do fornecedor		Resultado mensurável/não mensurável: 1. Possibilidade de evitar gargalos e atuar na melhoria do serviço ocasionando retenção dos clientes 2. Aumento do lucro e do movimento 3. Maior qualidade e menor tempo de produção e entrega, buscando assim, satisfazer o cliente e cativá-lo 4. Aumento de clientes fidelizados e Possibilidade de novos clientes 5. Atualizações no cardápio e documentos nutricionais atualizados 6. Assegurar de que o fornecedor cumpre todos os requisitos e facilitar a tomada de decisão				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Colocar QR code nas mesas 2. Propagandas e divulgação 3. Benchmarking 4. Fidelização, embalagens e cupons 5. Atualizar serviço nutricional 6. Tabela classificatória com pontuação	1. Responsável pelo setor 2. Marketing 3. Dono e/ou gerente 4. Setor Responsável 5. Nutricionista 6. Setor Responsável	1. Uma vez 2. baixa temporada 3. Uma vez, com possíveis atualizações, 4. Constantemente 5. Uma vez, com possíveis atualizações 6. Uma vez, com possíveis atualizações	1. Na empresa 2. Online e meios diversos de divulgação 3. Reuniões presenciais ou online 4. Na empresa e online 5. Na empresa 6. Na empresa e online	1. Reter clientes e fazer melhorias 2. Aumento de público e lucro 3. Redução de tempo e aumento de qualidade 4. Reter cliente e trazer novos 5. Buscar inovações e manter a qualidade 6. Assegurar métricas boas e facilitar a tomada de decisão	1. Através de formulários 2. Utilizando as redes e tráfego pago 3. Mapeando etapas do processo 4. Diferenciando o serviço prestado 5. Através de uma nutricionista 6. Pesquisa constante e planilha	1. R\$ 0,00; algumas horas 2. Mínimo de 40 reais podendo variar conforme a propaganda 3. R\$ 0,00; algumas horas 4. R\$ 0,00; buscando novas atualizações 5. R\$ 0,00 6. R\$ 0,00; algumas horas

3.4 Administração Mercadológica (Am)

AM1. Quais meios são utilizados para a realização do marketing da empresa? O marketing aplicado é eficaz e traz retorno?

Basicamente a parte de marketing é realizada através das redes sociais, divulgação em rádios. Já utilizaram vários meios como *busdoor*, panfleto em rua, bike de som. Poderíamos focar em melhorar o ponto de divulgação e seu retorno eficaz, além de lançar promoções, campanhas.

AM2. O diferencial apresentado em Administração de Serviços é capaz de reter os novos clientes?

Acho que é capaz de reter, pois são diferenciais fortes que fazem ter uma fidelização do cliente, mas claro que é algo que precisa sempre ser revisto e não são coisas tão difíceis de copiar e replicar em outros lugares.

AM3. A empresa revisa os 4P 's de marketing?

A empresa não revisa. Promoção faz pouquíssimas, não há ações de fidelização de clientes são pontos para melhorar.

AM4. Como a marca é vista pelo seu cliente?

Os clientes respeitam a marca Paulo 's, a tradição e é associado a tudo que remete a marca como qualidade, variedade, compromisso com o cliente e acredita ser uma marca respeitada e a marca ter um certo peso. A marca possui uma boa reputação.

AM5. A empresa tem alguma estratégia de fidelização do cliente? Se não, como podemos implementar?

Fidelização de clientes são pontos para melhorar. Implantar um programa de fidelização internamente que pode ser vinculado à frequência do cliente no restaurante podendo ser trocada por desconto ou por

brindes. Um exemplo disto foi que na compra de 10 pizzas e ganhe uma pizza doce. Utilizando estratégias que já funcionam no mercado hoje em dia.

AM6. É feita as consultas e relatórios através dos resultados do Google Ads, tráfego pago e marketplace?

Marketplace poderia chamar o ifood como esse tipo de plataforma acompanhando o número de pedidos,

cancelamentos, vendas e *feedbacks* das entregas etc. O resultado do *Google Ads* e tráfego pago há uma agência contratada pelo restaurante que presta serviço para o restaurante o que temos de pesquisa de clientes muita gente quanto do salão como do delivery alegam ter conhecido o Paulo's pelo *Google* e isso nos mostra que as campanhas realizadas pela agência mostram retorno. Cerca de 70% dos clientes mostram que interagem pelo *Google*.

Administração Mercadológica						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:	Paulo's Restaurante		Consultoria:	BGKM Consultoria Empresarial		
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição:			Descrição:	Disciplina/item diretiva:		
1. Baixa aplicação e eficiência do marketing 2. Falta de indicadores para avaliar retenção de clientes 3. Não revisa os 4 P's 4. Não ter como mensurar <i>feedbacks</i> dos clientes 5. Fidelização dos clientes			1. Investir em ferramenta de propagação nas redes sociais/aplicar método de 8 P's 2. Criar painel e indicadores para facilitar tomada de decisão 3. Focar nas metas da empresa e criar revisão contínua dos 4 P's 4. Criar um painel de <i>feedbacks</i> classificando o serviço através de <i>emoji</i> 5. Política de Fidelização com Promoções e brindes	AM1 – AM6		
			Quant. Iniciativa(s)/disciplina:			
			5/6			
Consequências/impacto operacional:			Resultado mensurável/não mensurável:			
1. Baixa popularidade 2. Baixa no número de clientes fidelizados 3. Suscetível a falhas 4. Sem métricas suficiente para mensurar a satisfação do cliente 5. Baixa no número de clientes fidelizados			1. Aumento de alcance nas redes e propostas de melhorias no setor 2. Agilidade na tomada de decisão e aumento de clientes fidelizados 3. Aumento de melhorias com foco em bater metas 4. Através das métricas fazer melhorias e promoções que agrade e cativa nosso cliente 5. Atrair e reter novos clientes			
O que Fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Investir em ferramentas de marketing / aplicar 8 P's 2. Painel de indicadores 3. Revisão dos 4P's 4. Painel de <i>feedbacks</i> 5. Política de fidelização	1. Resp. do marketing 2. Resp. do marketing 3. Resp. do marketing 4. Resp. do marketing e serviços 5. Resp. de marketing	1. Constantemente 2. Uma vez, Consulta constante 3. Constantemente 4. Uma vez, Consulta constante 5. Constantemente	1. Na empresa e online 2. Online 3. Na empresa 4. Online 5. No restaurante e online	1. Alcançar mais pessoas através das redes 2. Agilidade em tomada de decisões e em melhorias 3. Atingir as metas e inovar propondo melhorias 4. Classificar qualidade do serviço 5. Aumento de clientes fidelizados e com consumo constante	1. Fazer a marca mais presente nas redes sociais 2. Através de formulários e planilhas 3. Reuniões e consultando os painéis 4. Formulários online 5. Cartão fidelidade, promoções exclusivas e brindes	1. R\$ 500,00; 2. R\$ 0,00; não mais de 1hr 3. R\$ 0,00; exercício contínuo 4. R\$ 0,00; algumas horas 5. R\$ 0,00; algumas horas

3.5 Administração de Operações (AO)

AO1. Quais processos são utilizados para manter a qualidade do produto ofertado?

1º Controle rígido matéria-prima/ fornecedores no restaurante; 2º Padronização na hora de comprar, receber e armazenar mercadoria há um cuidado muito grande com os insumos que são utilizados; 3º Apesar de não ser ferozmente utilizado na prática, mas existem fichas técnicas e todo controle da parte nutricional que no dia a dia é colocado em prática na operação/cozinha. Acredito que esses sejam os principais pontos que é o controle dos insumos que são usados para fazer os alimentos e na parte da produção há uma padronização para quando o cliente vir ao restaurante ter uma experiência padronizada, sabendo o que vai encontrar. (Ex.: *McDonald's* você pede o lanche sabendo como será o sabor e qualidade por conta do padrão)

AO2. É realizado algum parâmetro para obter um Takt time para servir os clientes? Esse tempo é o ideal em relação ao concorrente?

Não há um parâmetro específico quanto ao tempo de atendimento, isso ocorre mais no feeling, não há um indicador específico. Sabe-se que no padrão no geral o tempo médio para que suco ou uma bebida geral chegue até a mesa é de 07 minutos. O restaurante alega que o tempo de servir a bebida costuma ir ao cliente antes do padrão geral.

AO3. As políticas sanitárias são atendidas conforme a legislação?

Sim, tem um acompanhamento de assessoria nutricional e padrão máximo de atendimento de legislação, cuidados enfim rígidos.

AO4. Quais os desafios da gestão de estoque?

Essa é uma questão interessante e diria que é o autogiro dos produtos (durabilidade) e estrutura física,

porque para termos controle de estoque é necessário um controle de acesso e para isso precisa ter travas e pessoas capacitadas e responsáveis por manter aquele estoque controlado a partir do momento em que não há espaços confinados para receber as mercadorias e armazená-las fica difícil esse controle de estoque. Esses são os principais desafios.

AO5. Qual a área da cozinha possui mais impacto na produtividade?

Acredita-se que a área do pré-preparo e preparo seja o que tenha maior impacto, pois se lá eles não se preparem muito bem (*mise en place*) não há produtividade e isso impacta no tempo.

AO6. Quais fatores são levados em consideração para um bom gerenciamento do estoque, visto que se refere à produtos perecíveis?

Basicamente é uma boa organização do estoque, alto giro de estoque (média 07 a 12 dias) de fácil acompanhamento e supervisão com a organização em sinaleiro que consiste em sinal verde acima de 90 dias para vencer, amarelo até 60 dias para vencer e vermelho até 30 dias para vencer onde precisa de uma maior atenção.

Administração de Operações						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:	Paulo's Restaurante		Consultoria:	BGKM Consultoria Empresarial		
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição:			Descrição:			Disciplina/item diretiva:
1. Falta de consultas nas fichas técnicas e melhorias no processo de manipulação de alimentos 2. Gestão do tempo de reabastecimento das gôndolas 3. Melhor conscientização e visibilidade a respeito da legislação sanitária 4. Autogiro dos produtos (durabilidade) e estrutura física 5. Sazonalidade no Pré-preparo e na cozinha			1. Mensurar padrões de manipulação 2. Mapear os produtos que levam mais tempo para preparação 3. Deixar cartilha dos procedimentos visível para consulta 4. Implantar um sistema informatizado de estoque 5. Padronização do serviço, gestão do processo e de qualidade		AO1 – AO6	
					Quant. Iniciativa(s)/disciplina:	
					5/6	
Consequências/impacto operacional:			Resultado mensurável/não mensurável:			
1. Perda de qualidade dos produtos. 2. Gôndolas vazias podem causar fila e clientes insatisfeitos 3. Aumento da possibilidade de erros devido falta de informação 4. Perda, desperdícios e custos elevados 5. Gera impacto na produtividade atrasando o processo de produção			1. Identificação de possíveis perdas de qualidade durante a produção e melhorar atuando da melhor forma em prol da qualidade, sabor e segurança 2. Agilidade no atendimento e satisfação do cliente 3. Funcionários conscientizados e Padronizados minimiza erros 4. Explorar ao máximo o estoque minimizando custos, perdas e desperdícios 5. Ganho de tempo e organização, promovendo mais qualidade em menos tempo			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Padrões de manipulação 2. Analisar tempo de produção 3. Cartilha dos procedimentos 4. Sistema informatizado de estoque 5. Treinamentos para padronização, gestão de processos e qualidade	1. Resp. Nutricional 2. Resp. cozinha 3. Resp. Nutricional 4. Gestor de estoque e qualidade 5. Dono e/ou gerente	1. Uma vez, com possíveis atualizações 2. Uma vez, com possíveis atualizações 3. Uma vez 4. Uma vez, com possíveis atualizações 5. Uma vez, com possíveis atualizações	1. Na cozinha 2. Na cozinha 3. No restaurante 4. No estoque do restaurante 5. Na empresa	1. Para prevenir perda de qualidade alimentos 2. Otimizar tempo 3. Conscientização e padronização 4. Reduzir custos, perdas e desperdícios 5. Obter tempo e organização	1. Fichas e padrões 2. Especificando e antecipando produção 3. Cartilha disponível para consulta constante 4. Sistemas já existentes (ERP, SAP e outros) 5. Através de terceirizadas	1. R\$ 0,00; algumas horas 2. R\$ 0,00; algumas horas 3. R\$ 0,00; algumas horas 4. A partir de R\$ 100,00; 5. O valor varia de acordo com o treinamento e o tamanho da equipe

3.6. Administração Estratégica (AE)

AE1. Quais estratégias competitivas a empresa possui? Dentre as estratégias, quais metodologias são utilizadas?

A variedade do cardápio traz diversas opções para o cliente (almoço por quilo, pizzas, sorvete, *marmitex*), a variedade do almoço por quilo. Variedade do cardápio (diversas opções), frutos do mar. Várias empresas dentro de uma só. Produção própria em vários itens ganhando margem em vários itens, sorvete, pizza etc. São muitas linhas de produção que garantem competitividade na frente dos concorrentes.

AE2. A empresa possui parcerias com seus fornecedores?

Tem algumas parcerias, mas nada muito certo.

AE3. Quais são os pontos fortes e fracos da organização?

Pontos Fortes: Alta qualidade; Variedade de Pratos; Estabilidade do fluxo de vendas; baixo impacto de sazonalidade nas vendas; Espaço e estrutura do ponto; Localização; Rankeamento no Ifood como Super Restaurante (consultoria exclusiva); Operação de Fornecimento de Marmitas para empresas PJ fora do ponto de venda

Pontos Fracos: Operação Complexa o que dificulta a replicação e expansão do negócio; Falta de programa de fidelização de clientes; Marca não registrada; Inexistência de plano de carreira estruturado; Falta de estacionamento; Alto Turnover

AE4. Os resultados que sua empresa vem obtendo no mercado estão alinhados com o planejamento estratégico?

Resultando estão sendo atingidos. Não tinha um planejamento estratégico muito específico, desde quando começou o restaurante e com o passar do tempo foi se implementando indicadores de hoje tem se observado melhor e atualmente está atingindo os resultados.

AE5. Qual a quantidade de visitantes você tem por dia, semana, mês.

Ainda não tem métrica suficiente, o sistema está em fase de teste.

AE6. A empresa possui reservas emergenciais?

Idealmente sim, mas no momento está com o caixa baixo visto as últimas inovações e investimentos realizados. No momento, trabalha no limite do ponto de vista do caixa.

AE7. De acordo com o ESG, como funcionam as questões ambientais da empresa?

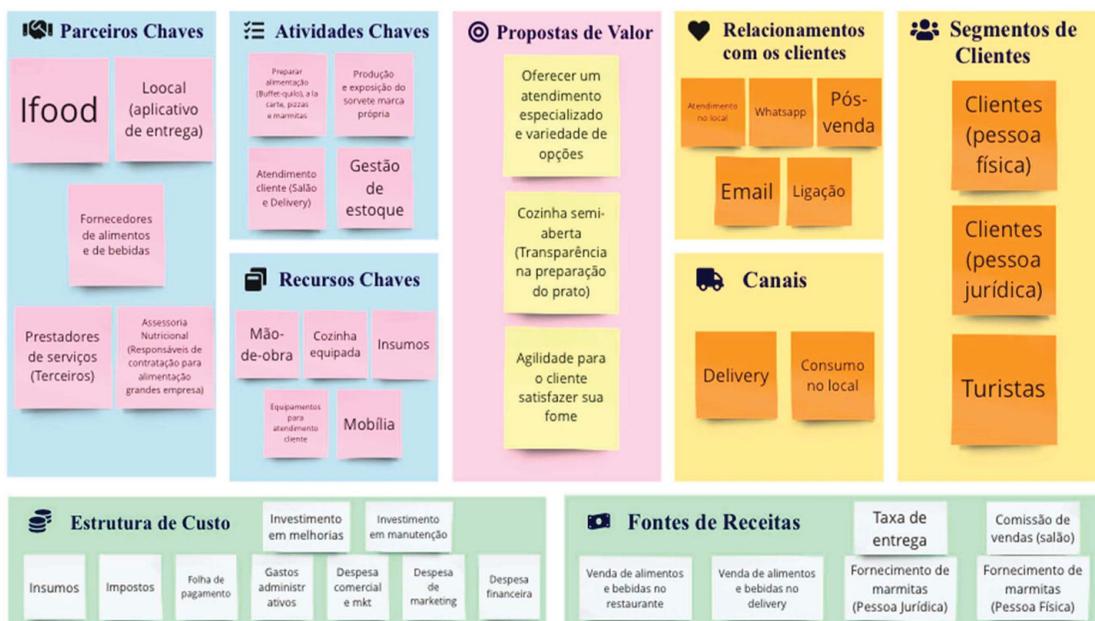
Existe visão e práticas relacionadas à sustentabilidade; Coleta de lixo seletivo; Coleta de óleo e descarte correto; Reciclagem (utilizando a práticas dos 3Rs); Parte orgânica (implementando o programa de composteira, horta própria); Energia verde (parceria com a Raízen fazenda de energia); Foco no selo verde (primeiro restaurante do Guarujá) e projeto relacionado a captação água da chuva; Coleta de latinha para venda (venda realizada em depósitos autorizados); Baixa produção de lixo residual (descarte correto PGRS com relação detalhada sobre a quantidade de lixo descartado na coleta municipal); Programa Alimento Seguro (conseguiu 95%).

Administração Estratégica
Consultoria Estratégica de Negócios
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H

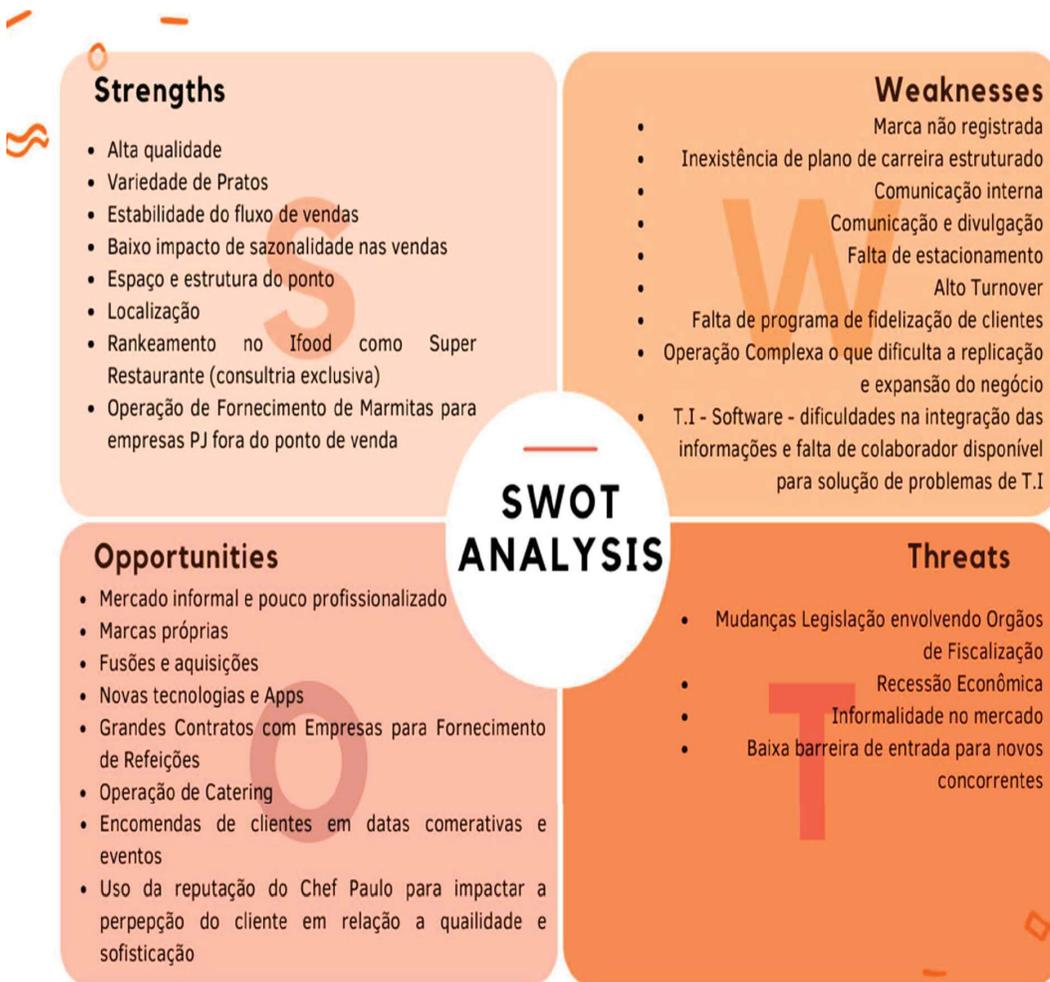
Empresa: Paulo's Restaurante	Consultoria: BGKM Consultoria Empresarial					
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição:		Descrição:	Disciplina/item diretiva:			
<ol style="list-style-type: none"> Não ter marca própria Parceiros não consolidados Operação complexa e Alto turnover Não havia planejamento estratégico Falta de métricas a respeito da quantidade diária/semanal e mensal de clientes Trabalhando no limite do caixa Conscientizar os funcionários a respeito das políticas ambientais da empresa 		<ol style="list-style-type: none"> Desenvolver uma marca própria e trabalhar o marketing Fechar parcerias e permutar com parceiros Criar manual e fluxogramas, estruturar plano de carreira e política de recompensa Fazer análise SWOT e mapear novas oportunidades Mensuração de seus processos para maior controle e apoio em tomada de decisão Buscar linhas de créditos, estratégias e Trabalhar em um plano de contingência financeiro Propagação do conceito de ESG dentro da empresa, conscientizando os funcionários 	AE1 – AE7 Quant. Iniciativa(s)/disciplina: 7/7			
Consequências/impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
<ol style="list-style-type: none"> Falta de identidade para os produtos de produção própria Alta inflacionária, alteração de valores, falta de insumos e produtos mais caros Dificulta a replicação e expansão. Baixa produtividade Sem métricas para mapear melhorias Não ter estatística para tomar devida decisão Em caso de um impacto financeiro a empresa se coloca em risco Funcionário sem integração ao que a empresa prega 		<ol style="list-style-type: none"> Marca consolidada no mercado, aumento da gama de produtos e de possibilidades de expansão vantagem competitiva e preço reduzido na matéria prima Organização e otimização de tempo no treinamento através de manuais. Melhora no clima organizacional e aumento de produtividade Pontuar melhorias e estipular novas metas baseando nas métricas Agilidade na tomada de decisão e mais controle a respeito da quantidade de clientes atendidos Reduz e previne qualquer impacto financeiro que possa ser prejudicial a empresa Funcionário devidamente integrado colabora mais e aplica melhor a missão da empresa 				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
<ol style="list-style-type: none"> Implantar a própria marca Parcerias e permutas Criar fluxogramas, plano de carreira, recompensa e manuais Análise SWOT e mapear oportunidades Mensuração de seus processos Plano de contingência e linhas de créditos Propagação do conceito de ESG 	<ol style="list-style-type: none"> Dono e/ou gerente Resp. fornecedores Resp. de cada setor juntamente ao RH Dono e/ou gerente estratégico Setor estratégico Financeiro e estratégico Resp. de cada setor 	<ol style="list-style-type: none"> Uma vez; Mudanças constantes. Uma vez, com possíveis atualizações Uma vez; depois, rever sempre que houver grandes mudanças Criação: uma única vez, mas sempre atualizado e consultado Uma vez; com possíveis atualizações. Uma vez, de forma a ser consultado e visível 	<ol style="list-style-type: none"> Na empresa Na empresa Na empresa, de forma a ser consultado Na empresa Na empresa Na empresa, de forma a ser consultado 	<ol style="list-style-type: none"> Visando expandir ainda mais os produtos da empresa Gerar vantagem competitiva e reduzir custos Padronizar melhorando o clima organizacional e aumentando a produtividade. Pontuar melhorias e atingir novas metas Agilidade na tomada de decisão e maior controle dos clientes que consomem no restaurante Reduzindo possíveis impactos financeiros Integrando o funcionário na missão da empresa e o conscientizando aos valores 	<ol style="list-style-type: none"> Registrando a marca Negociando parcerias e permutas Através de planilhas e manuais (word e docs) Utilizando métricas Programas como o Excel e o Power BI Linhas de crédito como Sebrae e o fin. pode elaborar um plano de contingência expondo cartilhas a esse respeito 	<ol style="list-style-type: none"> R\$ 355,00 Para efetuar o registro R\$ 0,00 e algumas horas De R\$0,00 e algumas horas R\$0,00 e algumas horas A criação terá um custo em termos de tempo R\$ 0,00 e algumas horas R\$ 0,00 e algumas horas

4. CANVAS

Paulo's Restaurante Canvas



5. ANÁLISE SWOT



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise verificamos que a empresa conta com muitos pontos fortes e que esses pontos - se bem trabalhados - podem garantir uma boa vantagem competitiva, ficou visível como a marca tem sua tradição de forma clara perante os consumidores, o que torna um ótimo ponto de partida para sua fortificação e crescimento no mercado. Perante os pontos de melhoria, foram dadas inúmeras sugestões para sanar possíveis falhas em diversas áreas, acreditamos que o restaurante já possui um grande diferencial, afinal a qualidade do produto ofertado é evidente, fora a fabricação própria de diversos produtos, o que traz uma imagem ímpar perante os concorrentes.

Com o estudo foi possível identificar alguns pontos fortes e fracos que nortearam a consultoria realizada neste trabalho. Com tudo, foram levantadas possíveis melhorias e fortalecimento do fator competitivo da empresa pois o estudo de campo revelou que a empresa enfrentava desafios como Turnover, pressão inflacionária, previsibilidade das vendas, sazonalidades devido alta temporada

Por fim, foi possível visualizar de maneira mais ampla os processos e produtos ofertados - como foi introduzido durante a apresentação - de forma que a análise leve em conta maneiras de otimização desses processos e produtos para maior crescimento do Restaurante Paulo's, de forma que sua presença no mercado possa trazer lucro aos acionistas e prazer aos consumidores.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 4ª edição. Porto Alegre. **Bookman**, 2001.
- CARVALHO, Maria Cecília M.de (Org.) Construindo o Saber: Técnicas de Metodologia Científica. Campinas/SP: **Papirus**, 1988. 180pp.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; STEFFEN, Flavio Deni. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. In: **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2005.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Atlas**. 13ª Ed, 1999.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de Produção e Operações**: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011. 24 p. v. 1. ISBN 978-85-224-4212-6.
- DOS SANTOS, Alexandre Correia. Marketing. **Editora Contentus**, 2020. GITMAN, Lawrence J. et al. Princípios de administração financeira. **São Paulo: Pearson Prentice Hall**, 2003.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: Critérios de Excelência – São Paulo, 2011.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: Competitividade e Globalização: Conceitos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo. **Pearson**, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI. **Atlas**, 2009.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. **Rio de Janeiro: Campus**, 2002.
- MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias In: **Administração estratégica; múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. 1 ed. Belo Horizonte: Cepead, UFMG, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 3 p. v. 1. ISBN 978-85-221-0587-8.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e Valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. 5-7 p. ISBN 978-85-224-7313-7.
- NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. **Rio de Janeiro: Campus**, 2001.
- O Banco Nacional do Desenvolvimento. Classificação de porte dos clientes. **BNDES**, 2023. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-emkpresa>. Acesso em: 15 fev. 2023.
- PEQUENO, Álvaro. Administração de recursos humanos. São Paulo. **Pearson Prentice Hall**. 2012.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. Administração da produção e operações. **Pearson Prentice Hall**, 2003.
- ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo. Atlas, 1996. 189pp.
- ROSS, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. Administração financeira. **AMGH Editora**, 2015.
- SEA FOOD. **Pesquisa de disposição das pessoas em comer fora. [S. l.], 2021**. Disponível em: <https://www.seafoodbrasil.com.br/brasileiro-esta-mais-disposto-a-comer-em-bares-e-restaurantes>. Acesso em: 08/02/2023.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 19a.Ed. São Paulo: Cortez. 250pp

EDUCAÇÃO PARA QUEM FAZ O FUTURO.

BACHARELADO

ADMINISTRAÇÃO

CONTÁBEIS

DIREITO

ECONOMIA

PUBLICIDADE

TECNÓLOGO

GESTÃO DE RH

GESTÃO FINANCEIRA

GESTÃO PÚBLICA

strong.com.br



Strong
Business School



TCC CIÊNCIAS
CONTÁBEIS

Autora: *Isabella Eliza*

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

O IMPACTO DA TECNOLOGIA NA TRANSFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO

Resumo:

O presente trabalho encontra a influência da tecnologia na área contábil, examinando suas perspectivas de evolução e suas repercussões. Tradicionalmente vista como uma disciplina estática, a contabilidade enfrenta transformações significativas provocadas pela revolução tecnológica constantemente. O estudo contextualiza a ascensão da tecnologia e sua integração na prática do profissional. Examinando os progressos mais recentes, como automação de processos e inteligência artificial, sendo importante ressaltar o papel que essas ferramentas estão levando à redefinição do profissional contábil. Este trabalho analisa um questionário prático, demonstrando como empresas e profissionais entendem e utilizam tecnologias avançadas para melhorar processos, reduzir erros e agregar valor

às atividades contábeis. Paralelamente, a importância da capacitação profissional contínua é enfatizada juntamente com os desafios e resistências enfrentados nesse processo de adaptação. Por fim, perspectivas futuras são mostradas, evidenciando o potencial e o impacto das novas tecnologias emergentes.

Palavras-chave: tecnologia; evolução; contabilidade.

INTRODUÇÃO

A evolução da contabilidade mostra como a humanidade se desenvolveu ao através do tempo, como o desejo de controlar o que as pessoas possuem emergiu delas, como o fez de maneira cruel e como, com o desenvolvimento de sua riqueza em particular, houve uma necessidade de aprimorar seus métodos de guarda e gestão do patrimônio (ALVES, 2017).

É essencial para um profissional contábil entender sua formação e estar preparado para novos projetos que estão sendo desenvolvidos na área; assim, é necessário que sejam flexíveis e se adaptem rapidamente a novos desenvolvimentos. Considere esses desenvolvimentos na automação de processos, monitora-

mento de informações e a crescente digitalização da contabilidade com fácil acesso a resultados, números e conferências. Assim, proporcionando maior confiabilidade e agilidade a quem necessita dessas informações, seja a empresa, terceiros ou a instituição financeira (GULARTE, 2022).

O ganho de qualidade das informações tempestivas que fornecem as operações e seus reflexos nos resultados econômicos em tempo real, além da padronização de processos e informações, é o que o sistema ERP traz para a estabilidade. Assim como em outras áreas, o avanço da contabilidade coincide com as alterações tecnológicas, sendo necessária a adaptação e evolução do profissional da contabilidade, essencial para o crescimento e desenvolvimento dos mercados.

Diante dos avanços tecnológicos, o contador deve encontrar formas de se adequar às mudanças do mercado para continuar atendendo às necessidades e exigências do setor. A falta de domínio sobre as novas tecnologias pode tornar o profissional obsoleto em suas funções (XAVIER; CARRARO; RODRIGUES, 2020).

Além de expressar a necessidade de valorizar a prática contábil e seus praticantes e destacar a importância das conquistas dos últimos anos, este capítulo também serve para beneficiar a sociedade como um todo do ponto de vista ambiental, ao utilizar menos recursos físicos e produtos tangíveis. Como ilustração, o capítulo discute a existência do armamento nuclear e como os avanços tecnológicos geralmente levaram a um maior controle gerencial sobre o desenvolvimento econômico da sociedade.

Diante do exposto, o estudo tem como objetivo responder as seguintes perguntas: quais são os efeitos das transformações digitais na vida do profissional contábil e nos escritórios de contabilidade? A profissão contábil está sendo desvalorizada diante dessas novas tecnologias? Esse novo modelo de negócio representa uma oportunidade ou uma ameaça à carreira do contador?

JUSTIFICATIVA

Atualmente, não é mais preciso ir a uma instituição financeira e esperar por um atendimento além do necessário para consultar um saldo ou fazer uma transferência, por exemplo. No aplicativo da instituição, essas e outras diversas operações podem ser realizadas em questão de minutos sem a necessidade de nos deslocarmos, economizando tempo. Não é mais necessário

chamar uma empresa de táxi ou esperar um tempo indeterminado por um transporte público, pois existem plataformas que operam por meio de aplicativos que podem fornecer esse serviço em apenas alguns minutos. Nesse sentido, é compreensível que, além das atividades rotineiras do nosso dia a dia, o conceito de prestação de contas também tenha sofrido mudanças em decorrência das novas tecnologias. Além dos sistemas de informação, as propostas de mercado e os perfis profissionais estão passando por mudanças para melhor se adequar à era digital.

Como mencionado, o conceito de contabilidade existe há milhares de anos antes de ser reconhecido como um ramo da ciência. Ao longo desses milhares de anos, sofreu muitas modificações para atender à demanda da sociedade e continua a fazê-lo até os dias atuais. O que se discute é se o valor da profissão contábil está diminuindo por ser tão simples encontrar informações por meio de buscas na internet, aplicativos e plataformas digitais com baixo custo. A forma como esses serviços são prestados pode ser considerada antiética em comparação com os modelos convencionais? Que oportunidades e ameaças existem neste novo cenário para o campo da contabilidade?

Levando em conta as informações fornecidas, este estudo justifica-se porque examina a importância do profissional contínuo em um cenário de transformação digital que tende cada vez mais a automatizar processos e eliminar certas profissões, elencando os benefícios e malefícios de tais transformações na esfera contínua e seus efeitos.

REFERENCIAL TEÓRICO DESENVOLVIMENTO DA CONTABILIDADE ATÉ OS DIAS ATUAIS

A Contabilidade nasceu devido à necessidade humana de documentar e monitorar seus ativos e receitas provenientes de atividades comerciais. Conforme o tempo, ela passou por uma evolução contínua e ainda hoje está passando por alterações significativas para atender às demandas dos usuários.

Conforme mencionado por Olivo e Boschilia (2012), a origem da Contabilidade foi primitiva, com os primeiros registros históricos revelando o uso de desenhos em fichas de barro para controlar bens como rebanhos, ferramentas, colheitas e bens trocados. Embora essa prática representasse uma forma rudimentar de contabilidade baseada em observações empíricas.

Olive e Boschilia (2012) também relatam que durante a era medieval, vários estudiosos se dedicaram à investigação de métodos de controle. Um evento notável ocorreu no final do século XV, quando o matemático e frade franciscano Luca Pacioli publicou a célebre obra intitulada "La Summa de Aritmética, Geometria, Proportioni et Proportionalitá" (Coleção de Conhecimentos de Aritmética, Geometria, Proporção e Proporcionalidade), na qual descreveu o método das partidas dobradas. Esse marco tornou-se de extrema importância para o avanço científico da Contabilidade.

Pocetti (2013) diz que, o início da Contabilidade no mundo moderno ocorreu entre 1494 e 1840, englobando o período do Renascimento e da Revolução Industrial. Durante essa fase, a Contabilidade desempenhou um papel crucial no estabelecimento de controle sobre as riquezas do Novo Mundo. Em 1840, foi publicada a renomada obra "La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche" (A Contabilidade Aplicada às Administrações Privadas e Públicas), escrita por Francesco Villa. Conforme Santos (2018) afirma, essa obra teve um papel fundamental ao estabelecer os fundamentos da ciência contábil nos setores público e privado.

O período científico da contabilidade, também conhecido como período contemporâneo, teve início no século XIX. De acordo com Schmidt (2002), surgiram diversas correntes de pensamento contábil nesse período, as quais desempenharam um papel fundamental na moldagem do campo contábil. Essas correntes incluem a escola contista, a escola administrativa ou lombarda, a escola personalista, a escola veneziana ou controlista, a escola norte-americana, a escola matemática, a escola neocontista ou moderna escola francesa, a escola alemã, a escola moderna ou italiana e a escola patrimonialista.

Segundo Vicenzi (2011), essas diversas correntes de pensamento tiveram contribuições significativas para o desenvolvimento da contabilidade até os dias atuais. Embora possuam abordagens e perspectivas diferentes, as ideias advindas dessas escolas podem influenciar as gerações atuais. Diante de diferentes contextos, diversos estudiosos se dedicaram a atender às necessidades da sociedade, oferecendo métodos de controle, explicações, análises e informações contábeis.

Atualmente, estamos vivendo o período contemporâneo, em que a Ciência Contábil possui uma base sólida em todo o mundo. Esse período é caracterizado pela utilização das Normas Internacionais de Contabilidade (International Accounting Standard, IAS), que

possibilitam a apresentação padronizada das informações contábeis, visando à compreensão global e atendendo às necessidades de um mundo globalizado. O profissional contábil atual possui responsabilidades que vão além do simples registro de fatos, desempenhando um papel crucial na tomada de decisões de grandes corporações e governos (ALMEIDA, E., 2017).

O PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NO CONTEXTO ATUAL

O ser humano possui a capacidade intrínseca de gerenciar sua riqueza. Ao longo do tempo, a contabilidade passou por várias fases, desde métodos empíricos até procedimentos atuais, a fim de acompanhar a evolução dos processos. Nesse sentido, tornou-se essencial estabelecer normas por meio de Postulados, Convenções e Princípios para determinar os parâmetros de aplicação da técnica contábil. Essas normas dão suporte à contabilidade como ferramenta para medir o desempenho econômico-financeiro das entidades. Os princípios, por sua vez, representam a forma e o meio pelos quais os profissionais contábeis podem atingir seus objetivos, fornecendo orientação, estabelecendo limites e coibindo excessos para evitar práticas inadequadas. (MARION; ALMEIDA F.; VALVERDE, 2002)

No Brasil, a contabilidade oficialmente surgiu no século XX, embora exista desde tempos remotos. Nas décadas de 1950 e 1960, os profissionais contábeis eram conhecidos como guarda-livros, mas essa denominação caiu em desuso na década de 1970. A partir da década de 1980, com a introdução de microcomputadores e sistemas de troca de informações, a profissão contábil ganhou mais agilidade. Na década de 1990, os sistemas de gestão empresarial surgiram, permitindo que a contabilidade desempenhasse um papel estratégico e mais efetivo.

Essas transformações ao longo dos anos refletem a necessidade de adaptação da contabilidade às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, o que também impactou o perfil dos profissionais contábeis. Assim, o contador passou por modificações para atender continuamente às necessidades dos usuários.

Nessa perspectiva, é crucial aprimorar continuamente a ciência contábil e suas práticas, pois ela se baseia em outras disciplinas e, ao mesmo tempo, as complementa. Portanto, é necessário explorá-la, estudá-la e desenvolvê-la de forma contínua. (MARION;

ALMEIDA F.; VALVERDE, 2002). Com a crescente complexidade dos negócios, é fundamental para o contador ter um entendimento abrangente dos diferentes aspectos relacionados às atividades de uma organização, já que é responsável por fornecer informações contábeis e financeiras essenciais para a tomada de decisões (MOURA; SILVA, Marcos, 2003)

Nesse contexto, a intenção é posicionar o contador como um colaborador no processo de criação de valor para as entidades, requerendo que ele desenvolva novas habilidades. Isso inclui a compreensão dos objetivos do negócio e a adoção de uma postura empreendedora, ou seja, participar ativamente do processo de gestão (CARDOSO, Jorge Luiz; SOUZA, Marcos Antônio; ALMEIDA, Lauro, 2006).

Além da necessidade de educação contínua para alcançar excelência profissional e remuneração, o contador moderno deve ser tecnicamente inteligente e possuir capacidade criativa. Ele precisa ser proativo, íntegro, inovador e ter habilidades de comunicação. É essencial que compreenda a dinâmica econômico-financeira, política e social em diferentes níveis, desde o local e regional até situações internacionais, a fim de compreender os aspectos técnicos dos negócios. A falta dessas habilidades pode prejudicar o desenvolvimento profissional do contador.

O desenvolvimento tecnológico também trouxe benefícios ao governo, permitindo um maior controle sobre as informações fornecidas pelas entidades e tornando os processos de fiscalização mais eficientes e transparentes. Como resultado, a profissão contábil está se modernizando e padronizando cada vez mais (SILVA, Sabrina; COSTA, SILVA, Clesiomar, 2017).

Paiva et al. (2019) argumentam que a revolução tecnológica deve ser vista como uma aliada pelos contadores, já que é inevitável e fundamental em relação aos concorrentes. Acompanhar as inovações e revoluções tecnológicas é uma maneira pela qual o contador pode se manter ativo com excelência na profissão, especialmente devido às novas obrigações e desafios. É importante que o profissional tenha uma visão ativa em relação a novas perspectivas e vá além da contabilidade básica, buscando aprimorar seus conhecimentos em áreas como gestão, vendas, marketing e tecnologia, visto que a contabilidade também representa uma oportunidade de negócios.

1.1 Oportunidades e Desafios da Transformação Digital

De acordo com Weiss (2019), as inovações tecnológicas tiveram um papel significativo na moldagem da sociedade ao longo dos ciclos de evolução. Desde a introdução de motores a vapor e elétricos, lâmpadas, rádio e automóveis, entre outros avanços, essas novidades surgiram para atender às demandas da sociedade em diferentes momentos. Nas últimas décadas, presenciamos uma série de inovações, especialmente após as guerras mundiais, incluindo microprocessadores, fibra ótica e, principalmente, a internet. Nesse contexto, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) desempenham um papel impulsionador na atual e intensa transformação digital (TD).

Schwab (2016) defende firmemente a ideia de que estamos vivenciando, desde o início do século, uma quarta Revolução Industrial, também conhecida como indústria 4.0, na qual a conectividade digital proporcionada por tecnologias de software está transformando profundamente o comportamento da sociedade. As mudanças econômicas, sociais e culturais estão ocorrendo em uma velocidade sem precedentes, tornando impossível prever totalmente seus impactos. As alterações resultantes dessa quarta revolução afetarão os modelos políticos, econômicos e sociais existentes, exigindo que os participantes desse processo reconheçam que fazem parte de um conjunto distribuído de poderes. Isso demanda formas mais colaborativas de interação para o seu desenvolvimento.

De acordo com Rogers (2018), a interação com os clientes na era atual é mais dinâmica, e a participação ativa dos clientes desempenha um papel crucial no sucesso das empresas. Além do relacionamento com os clientes, as tecnologias têm impactado a forma como os dados são armazenados, substituindo a necessidade de gerenciamentos específicos por soluções de armazenamento em nuvem acessíveis. No entanto, o desafio atual é transformar essa enorme quantidade de dados em informações valiosas.

As redes sociais online revolucionaram a maneira como nos apresentamos e nos expomos, tanto pessoal quanto profissionalmente. Os smartphones desempenham um papel fundamental em nossas atividades diárias, muitas vezes substituindo os computadores tradicionais e se tornando essenciais em nossa rotina. Com eles, temos acesso a plataformas e aplicativos gratuitos, como Facebook, Instagram e WhatsApp, por exemplo.

Por outro lado, Oliveira (2020) observa que, embora a transformação digital (TD) seja um tema em evidência há algum tempo, muitos ainda não estavam preparados para lidar com esse assunto ou não tinham acesso às mudanças. A presença significativa da TD era comum apenas em grandes empresas, startups, palestras e eventos sobre inovação. No entanto, a pandemia de Covid-19 pegou muitas pessoas desprevenidas, impulsionando-as para essa nova era. A verdade é que ainda não podemos medir o quão positiva ou negativa essa nova realidade pode ser, mas é importante destacar que a velocidade de uso e desenvolvimento da tecnologia é um caminho sem retorno.

Newman (2020) afirma que a pandemia afetou todos os setores, impulsionando um avanço acelerado da tecnologia. Com o distanciamento social e a adoção do trabalho remoto, houve uma maior necessidade de conectividade e informações precisas, levando ao avanço da implantação da tecnologia 5G, ao crescimento do uso de big data para análises, à expansão da inteligência artificial (IA) e da aprendizagem de máquina, bem como à automação de processos com robôs e automação inteligente.

Em resumo, mesmo de forma inesperada e devido a circunstâncias imprevistas, o ano de 2020 estreitou o relacionamento da sociedade com a tecnologia. Aqueles que já estavam na vanguarda precisam continuar buscando maneiras de se manter à frente, aqueles alinhados com as novas tecnologias precisam ir além, e aqueles que estavam atrasados precisam se transformar drasticamente para evitar a obsolescência. A transformação digital já era de extrema importância, e agora, diante das circunstâncias atuais, está se tornando uma realidade e uma solução cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas (SOUZA, Marcos Gouvêa, 2020).

Abordando os desafios, Orofino (2019) destaca que as ferramentas tecnológicas têm aumentado a produtividade e oferecido novas possibilidades de atuação no mercado com um bom custo-benefício. No entanto, embora seja essencial avançar nas estratégias de transformação digital, as organizações podem enfrentar dificuldades para explorar as inúmeras oportunidades oferecidas. Isso ocorre devido a problemas de adaptação ou compreensão das novas regras e desafios, que nem sempre podem ser acompanhados pela liderança devido à velocidade das mudanças e à necessidade de transformações. Além disso, o próprio comportamento humano, com profissionais de gerações passadas demonstrando resistência a mudanças, pode ser um obstáculo.

De acordo com um artigo da conceituada revista Forbes, publicado por Swant, as principais empresas do ranking das marcas mais valiosas do mundo em 2020 são Apple, Google, Microsoft, Amazon e Facebook. A coincidência notável entre elas é que todas pertencem ao setor tecnológico. Isso reforça a importância de investir em tecnologia para que uma empresa possa ser líder em qualquer setor, pois negócios inteligentes e tecnologia caminham juntos para atender às necessidades estabelecidas pela transformação digital.

Levando em consideração essas orientações, é possível destacar alguns meios pelos quais as organizações podem se ajustar às novas demandas da transformação digital. É fundamental que elas estejam familiarizadas e tenham acesso a tecnologias que permitam a criação de novos modelos de negócio, como o uso de Big Data e Data Analytics para análise e obtenção de informações a partir de grandes conjuntos de dados. Além disso, o emprego de Business Intelligence (BI) para coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que sustentam a gestão de negócios também é essencial. Outras tecnologias relevantes incluem Internet das Coisas (IoT), Computação em Nuvem ou Cloud Computing, que possibilita o acesso remoto a recursos computacionais por meio da internet, Aprendizado de Máquina (Machine Learning) para automatizar respostas com base em Inteligência Artificial (IA) e big data, bem como Realidade Virtual, Realidade Aumentada e Computação Quântica.

De forma geral, Rogers (2018) defende que, diante das mudanças no meio digital, nenhum negócio pode se sustentar por muito tempo oferecendo sempre as mesmas propostas de valor ao público. A criação de valor está ligada ao aprendizado e à reinvenção contínua, conforme as necessidades e expectativas dos clientes. O autor ainda ressalta que a revolução digital está apenas começando e que não é possível prever como o futuro digital afetará as organizações e a sociedade como um todo. No entanto, se formos perspicazes e ágeis, poderemos enfrentar essas mudanças de maneira oportuna e menos desafiadora.

CONTABILIDADE DIGITAL E CONTABILIDADE ONLINE

As elevadas cargas tributárias que afetam o Brasil têm um impacto na organização tanto das empresas quanto das pessoas. Segundo Ferreira (2019), existem

93 tipos diferentes de cobranças relacionadas a impostos, taxas e contribuições no país, demonstrando a complexidade que os profissionais de contabilidade precisam lidar. Nesse sentido, é essencial que os contadores estejam preparados para aproveitar os benefícios das tecnologias disponíveis, a fim de aprimorar os processos e garantir o cumprimento de todas as obrigações de seus clientes.

De acordo com Duarte (2017), a tecnologia está transformando a maneira como muitas profissões desempenham suas funções, e a contabilidade não é exceção. Os contadores atuam como aliados dos empresários não apenas em relação às obrigações tributárias, mas também no âmbito do empreendedorismo. É crucial que esses profissionais saibam utilizar as ferramentas trazidas pela transformação digital no dia a dia do escritório e dos clientes, a fim de ampliar continuamente suas possibilidades de atuação. Um dos temas discutidos com frequência em encontros de empresários do setor contábil é a forma de valorizar os serviços oferecidos aos clientes e agregar propostas de valor.

Duarte (2017) também destaca o surgimento de dois conceitos na área contábil: contabilidade digital e contabilidade online. O autor ressalta a importância de diferenciar esses termos, pois, embora pareçam semelhantes, eles se referem a dois modelos de negócio distintos no fornecimento de serviços contábeis que envolvem tecnologia.

Por sua vez, Duarte (2020) descreve a contabilidade online como um serviço que opera por meio de um sistema de tecnologia online, garantindo rapidez, facilidade e custo reduzido em comparação com a contabilidade "tradicional". No entanto, esse tipo de serviço ainda é considerado bastante limitado, uma vez que o cliente preenche suas informações financeiras em uma plataforma que oferece pouco valor agregado, sem um relacionamento significativo com o contador. Embora tenham surgido preocupações entre alguns contadores sobre o rumo da contabilidade, eles continuam sendo os principais responsáveis pela área financeira e contábil de seus clientes, desempenhando diferentes papéis dentro das organizações.

Rotondo (2017) ressalta que a diferença principal entre a contabilidade digital e a contabilidade online reside na proposta de valor oferecida ao cliente. Enquanto a contabilidade online se concentra na resolução de obrigações legais a um custo baixo, a contabilidade digital busca fornecer soluções eficientes, sendo a resolução das obrigações legais uma consequência

natural do trabalho realizado. O autor argumenta ainda que os clientes da contabilidade online podem economizar dinheiro ao aderir a esse tipo de serviço, porém, a contabilidade digital possui vantagens que podem resultar em melhores resultados para seus clientes.

Por sua vez, Marques (2020) destaca que, nos tempos atuais, a automação se tornou indispensável no cotidiano de um escritório contábil. Além disso, o cenário atual exige a implementação de tecnologia nos processos das atividades desenvolvidas, de modo que todo escritório contábil que deseja se manter ativo no mercado e expandir sua carteira de clientes deve utilizar as inovações tecnológicas como principal ferramenta.

Em resumo, o contador da nova geração precisa ampliar seus horizontes de atuação, expandir sua rede de relacionamentos e saber aproveitar os benefícios trazidos pelas novas tecnologias em sua rotina, a fim de ter mais tempo para administrar novos projetos. Assim, ele se tornará o "contador do futuro", abandonando a mera função de preencher dados e buscando se tornar um cientista da contabilidade. Ao longo dos milhares de anos de evolução da contabilidade, tem havido a necessidade contínua de transformação do profissional para garantir sua permanência e sobrevivência no mercado.

TECNOLOGIA X EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

Diminuição dos Custos

Com a evolução tecnológica, os escritórios de contabilidade podem se beneficiar de várias maneiras, incluindo a redução de custos. A adoção de tecnologias adequadas às necessidades do escritório pode otimizar o tempo e agregar mais valor às atividades. (Santos *et al.*, 2020). Além disso, uma pesquisa realizada pela Auditto destaca que as inovações em tecnologia promovem grandes avanços na diminuição de custos. O uso de sistemas digitais, como o utilizado na contabilidade digital, pode gerar maior produtividade no escritório e reduzir os custos.

Melhora na rotina operacional

Santos *et al.*, (2020) afirma que a evolução tecnológica tem desempenhado um papel crucial na transformação das operações contábeis, oferecendo oportunidades significativas de otimização. A automação de tarefas repetitivas através de softwares especializados reduz a margem de erro, aumenta a velocidade das

operações e permite que os profissionais foquem em atividades estratégicas. A migração para plataformas baseadas em nuvem e a mobilidade resultante facilitam o acesso remoto aos dados, melhoram a colaboração entre equipes e clientes, promovendo uma gestão mais dinâmica.

Além disso, a segurança da informação, vital no cenário digital, é fortalecida com soluções avançadas, protegendo dados sensíveis e construindo a confiança dos clientes.

Simplificações dos processos burocráticos

A substituição de documentos físicos por versões digitais e a utilização de assinaturas eletrônicas têm sido marcos importantes na simplificação dos processos burocráticos. A digitalização elimina a necessidade de armazenamento físico extenso e facilita a transmissão segura de documentos entre as partes envolvidas. A assinatura eletrônica, reconhecida legalmente em muitas jurisdições, agiliza a formalização de acordos, contratos e declarações, reduzindo a necessidade de processos demorados e custosos. A interoperabilidade entre sistemas contábeis e plataformas externas simplifica a troca de informações, eliminando a redundância de entrada de dados.

O FUTURO DO SETOR CONTÁBIL

A tecnologia faz parte da história da contabilidade e continuará fazendo parte do futuro. Nesse sentido, Tadeu *et al.*, 2021 diz que é provável que a relação entre a contabilidade e tecnologia sofra um estreitamento; o resultado desse processo é a chamada Contabilidade 4.0.

A Contabilidade 4.0, inserida na era da Quarta Revolução Industrial, impulsiona uma transformação profunda na prática contábil por meio da aplicação intensiva de tecnologias avançadas. Tadeu *et al.*, 2021 destacam a automação de processos rotineiros, a implementação de inteligência artificial e *machine learning* para análises de dados sofisticadas, a adoção de sistemas em nuvem e a promoção de maior transparência e colaboração. Essa abordagem redefine o papel do profissional contábil, incentivando uma atuação mais analítica e estratégica, enquanto a mobilidade e a acessibilidade proporcionadas pela tecnologia moderna promovem uma interação eficiente entre equipes e clientes.

A Contabilidade 4.0 não apenas busca otimizar a eficiência e a precisão, mas também orienta os profissionais contábeis a agregar mais valor aos serviços

oferecidos, adaptando-se às demandas e oportunidades da era digital.

Assim, o contador também precisa agir para contribuir com o progresso das companhias de seus clientes. Por isso, não é necessário ter uma receita para o avanço tecnológico da contabilidade. Na verdade, ela continuará com ênfase na melhoria dos processos.

Utilizar as ferramentas tecnológicas é essencial para o processo de evolução, como o uso de sistemas em nuvem na rotina empresarial, a mudança no perfil do cliente nessa era digital, trazendo plataformas de gestão e operações.

COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Em termos de abordagem quantitativa, foi realizado um exercício de recolha de dados através de um questionário online com o objetivo de obter informação sobre a percepção dos alunos e docentes de Ciências Contábeis da Strong Business School, bem como de outros profissionais da área, relativamente aos efeitos das transformações digitais no campo da contabilidade. Utilizando o programa de planilhas Microsoft Excel, os dados foram organizados e tratados de forma a possibilitar a realização de uma análise descritiva, conforme proposta do presente estudo.

O questionário em questão foi destinado aos alunos do curso de graduação em Ciências Contábeis da Strong Business School, bem como ao corpo docente e aos profissionais da área. Foi obtido um total de 50 respostas.

O público alvo do questionário tem uma idade média de até 35 anos. Cerca de 32% dos participantes têm menos de 25 anos, enquanto 24% estão na faixa etária de 26 a 35 anos. A parcela de 18% tem entre 36 e 45 anos, e, 26% tem mais de 45 anos, indicando uma audiência bastante jovem. Entre esses, 56% são mulheres e 44% são homens.

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Foram analisadas as interpretações relacionadas à temática das transformações digitais e aos novos desafios enfrentados pela profissão contábil. O estudo buscou identificar pesquisas científicas que abordassem temas como transformações digitais na contabilidade, contabilidade online e contabilidade digital. Além disso, foi aplicado um questionário direcionado aos estudantes do curso de Ciências Contábeis da Strong Business School e aos profissionais da área. O objetivo era entender os

impactos causados pela era digital na contabilidade e avaliar se a profissão está em risco de desvalorização.

Com base nas questões feitas, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados discorda da ideia de que a contabilidade online poderá substituir os escritórios de contabilidade que seguem métodos tradicionais. Isso ocorre devido à percepção de uma falta de valor agregado a ser oferecido aos usuários por meio desse método. Segundo os entrevistados, os principais critérios a serem considerados ao contratar serviços contábeis incluem o aconselhamento contínuo do contador, a facilidade nos serviços prestados e o relacionamento estabelecido com o contador.

A maioria dos entrevistados expressou uma discordância parcial em relação à ideia de que a profissão contábil será ameaçada pelas novas tecnologias nos próximos anos. Eles acreditam que os contadores devem ter habilidades em plataformas digitais e tecnologias, manter uma atualização profissional constante e possuir conhecimento multidisciplinar. Dessa forma, acreditam que os contadores estarão bem posicionados para permanecer ativos no mercado. Na visão deles, os impactos da Transformação Digital trazem mais oportunidades do que ameaças para os profissionais contábeis.

No que diz respeito à evolução da profissão de contador ao longo do tempo, os entrevistados acreditam que, da mesma forma que a ciência contábil, a área contábil está passando por transformações progressivas ao longo dos anos.

CONCLUSÃO

Considerando todas as análises realizadas, esta pesquisa adquiriu relevância ao abordar a preocupação central deste estudo: a percepção dos entrevistados sobre a ideia frequente de que a profissão contábil está sendo ameaçada pelas transformações digitais, mesmo que de maneira informal. Em outras palavras, o propósito fundamental deste estudo foi compreender, por meio da visão de uma amostra de futuros profissionais contábeis, que a profissão não tem um "prazo de validade". Pelo contrário, é necessário se adaptar às novas realidades para continuar evoluindo e atendendo às necessidades dos usuários de forma ágil e valiosa. Em vez de encarar os novos desafios como ameaças, essa pesquisa destaca a importância de vê-los como oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Assim, podemos afirmar que este estudo oferece insights valiosos sobre a perspectiva da prática contá-

bil para os futuros profissionais, enfatizando que, para evitar a obsolescência no mercado, é crucial que esses profissionais estejam em sintonia com as inovações tecnológicas em constante evolução e estejam prontos para realizar as adaptações necessárias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Enrico. **História da Contabilidade**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://suficienciacontabil.com.br/2017/09/19/historia-da-contabilidade/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRAGA, Fernando. **Os desafios do “lado sombrio” da Transformação Digital. Desafios da gestão estratégica: Partilha de reflexões e pensamentos**, [S. l.], p. 1, 21 set. 2016. Disponível em: Os desafios do “lado sombrio” da Transformação Digital 3/4 – DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA (fernandobragaweb.com) . Acesso em: 12 jun. 2023

BUESA, Natasha Young. **A Evolução Histórica da Contabilidade como Ramo do Conhecimento**. Faculdade de São Roque. Disponível em: http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/natasha_adm.pdf. Acesso 01 jun. 2023.

CABRAL, Dilma. Código Comercial. In: **Memória da administração pública brasileira**. 2016. Disponível em: Código Comercial (an.gov.br). Acesso em: 01 jun. 2023

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 529/1981. Dispõe sobre as **Normas Brasileiras de Contabilidade**. Acesso em: 05 jun. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 1.103/2007. Cria o **Comitê Gestor da Convergência no Brasil, e dá outras providências**. Acesso em: 07 jun. 2023.

Contabilidade 4.0: como aumentar a produtividade do escritório contábil? Portal Contábeis. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/42211/contabilidade-4-0-como-aumentar-a-atividade-do-escritorio-contabil/>. Acesso em: 27 out 2023.

DUARTE, Roberto. **Descubra as diferenças entre a Contabilidade Online e a Contabilidade**

Digital. Aceleração Contábil, [S. l.], p. 1, 20 set. 2017. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/descubra-as-diferencas-entre-a-contabilidade-online-e-a-contabilidade-digital/> . Acesso em: 14 jun. 2023

Evolução da contabilidade: como a tecnologia tem impactado o setor? Disponível em: <https://osayk.com.br/evolucao-da-contabilidade-como-a-tecnologia> . Acesso em 27 out 2023.

FRANCO, Geovane; FARIA, Ramiro; MACIEL, Ana Lúcia; DUARTE, Silvana. **Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil.** Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/CAFI/article/view/51225/34264> . Acesso em: 27 out 2023.

GULARTE, Charles. **Qual o objetivo da contabilidade? Entenda tudo sobre contabilidade e importância para as empresas.** Curitiba, 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/objetivo-da-contabilidade/>. Acesso em: 13 de mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HESSLER, Ismael; VENDRUSCULO, Maria; SALLABERRY, Jonatas. **A evolução da contabilidade ao longo da história do Brasil.** Revista de Administração e Contabilidade - RAC (CNEC). Porto Alegre. Ano 17, n. 34, p. 04-25, jul./dez. 2018. Acesso em: 01 jun. 2023.

MARQUES, Thiago. **Contador Tradicional x Contador Digital:** Entenda as diferenças. Contador agora marketing, [S. l.], p. 1, 27 Maio 2020. Disponível em: <https://www.contadoragora.com/contador-tradicional-x-contador-digital/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MATTES, Candida; DALONGARO, Roberto; WESZ, Luiz. **A história da contabilidade e seus aspectos contemporâneos:** uma contribuição teórica ao profissional da atualidade. Revista RICADI, São Luiz Gonzaga, v. 04, ed. 01, 2018. Disponível em: <http://urisaoluz.com.br/site/wp-content/uploads/2018/08/Revista-4%C2%AA-ed%C3%A7%C3%A3o-1-Artigo-03.pdf> Acesso em: 05 jun. 2023

MARION, José; ALMEIDA, Fábio; VALVERDE, Vicente. **A profissão contábil está em crise? Uma opinião sobre os constantes questionamentos sobre a profissão contábil.** Contab. Vista & Revista. Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 85-98, 2002.

PRADRA, Charles. **Tecnologia da Informação: a chave para transformar negócios e impulsionar a inovação.** Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/gestao-da-tecnologia-da-informacao/#:~:text=Tecnologia%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%3A%20conjunto%20de,usu%C3%A1rios%20e%20profissionais%20de%20TI> . Acesso em 10 nov 2023.

REIS, Aline de Jesus; SILVA, Selma Leal da; SILVA, Cleide Carneiro Alves da. **A História da Contabilidade no Brasil.** Seminário Estudantil de Produção Acadêmica. v. 11, n.º 1, 2008. Disponível em: <http://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/download/299/247> Acesso em: 01 jun. 2023.

ROGERS, David L. **Transformação Digital:** repensando o seu negócio para a era digital / David L. Rogers; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017

ROTONDO, Antônio. **Contabilidade Online e Contabilidade Digital: qual a diferença?** Revir Negócios, [S. l.], p. 1, 20 dez. 2017. Disponível em: <https://revirnegocios.com.br/contabilidade-online-e-contabilidade-digital-qual-diferenca/> Acesso em: 14 jun. 2023

ROVEDA, Vinicius. **Profissão de contador: 10 desafios e mudanças para encarar em 2020.** Conta Azul. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/contadores/profissao-contador/> . Acesso em: 23 out. 2023.

SILVA, Maurício; ASSIS, Francisco. **A História da Contabilidade no Brasil.** Periódico Científico Negócios em Projeção. Brasília, v. 6, n.º 2, 2015. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/ProjecaoI/article/view/579> Acesso em: 04 jun 2023

SILVA, Sabrina; COSTA, Suelem; SILVA, Clesiomar. **A evolução da escrituração contábil à era**

digital, com foco na escrituração contábil digital e escrituração contábil fiscal: desafios dos contadores o cenário atual. Revista Saber Eletrônico On-line, Jussara, ano 8, n. 3, v. 1, out./ dez. 2017. Disponível em: <https://sabereletronico.emnuvens.com.br/saber/article/view/4> Acesso em: 07 jun. 2023

SCHWAB, Klaus. **A quarta Revolução Industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SOUZA, Marcos Gouvêa. **Os 5 vetores da transformação digital no consumo e no varejo**. Mercado & Consumo, [S. l.], p. 1, 20 jul. 2020. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/20/07/2020/artigos/os-5-vetores-da-transformacao-digital-no-consumo-e-no-varejo/> Acesso em: 12 jun. 2023

SWANT, Marty. **As marcas mais valiosas do mundo em 2020**. Forbes, [S. l.], p. 1, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/07/as-marcas-mais-valiosas-domundo-em-2020/> . Acesso em: 13 jun. 2023.

SANTOS, Marcos; SANTOS, Rayane; FILHO, Paulo. **Tecnologias, Comportamento e Mudanças: as transformações no trabalho do profissional da contabilidade**. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UsplInternational/ArtigosDownload/2107.pdf>. Acesso em 10 nov 2023.

SCHWINDT, Marcela; COSTA, Simone. **Os principais impactos da inteligência artificial na Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UsplInternational/ArtigosDownload/3172.pdf>. Acesso em 10 nov 2023.

Tecnologia na contabilidade: quais impactos para o contador? Disponível em: <https://auditto.com.br/tecnologia-na-contabilidade-quais-impactos-para-o-contador/> Acesso em 10 nov 2023.

WEISS, Marcos. **Sociedade sensoriada:** a sociedade da transformação digital. Scielo, São Paulo, v. 33, n. 95, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/jPn3NkF6dYx8b56V8snsnQf/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 08 jun. 2023

XAVIER, L. M.; CARRARO, W; B. W. H.; RODRIGUES, A; **Indústria 4.0 e avanços tecnológicos**

da área contábil: perfil, percepções e expectativas dos profissionais. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/211838> . Acesso em: 13 mar. 2023.



TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Autores: Gabriela Marca Modesto, Mariana Canato, Matheus de Lima Carvalho, Matheus Eduardo da Silva, Nicole da Silva.
Orientadores: Prof. Dr. Edson de Paiva Dias e Profa. Ma. Elaine Chovich, docentes do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.

MÃE TERRA

Resumo:

Este artigo tem como proposta mostrar o trabalho de campanha desenvolvido para a Mãe Terra para o ano de 2024. Tomando como base objetivos e estudos realizados sobre a marca. O trabalho foi realizado pela agência L ao cubo para cumprir os objetivos do cliente: aumentar a base de consumidores da marca.

Palavras-chave: Mãe Terra; briefing; desenvolvimento; planejamento; campanha; divulgação; TCC.

APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

A L ao Cubo é uma agência que nasceu com base em 3 L's que formam o nosso cubo: Liderança, Lealdade e Legendário. Queremos fazer comunicação consciente e nosso objetivo será demonstrar propriedade em propagar essa comunicação, vamos ser Líderes nessa questão. Também queremos inspirar

Lealdade com nossos clientes e stakeholders, já que compartilharemos de valores semelhantes. E por fim, somos uma agência Legendária, vamos romper com tradições, trabalhando sempre com honestidade e respeito.

APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

Fundada em 1979 por Inácio Zurita, vegano e empreendedor, a Mãe Terra surgiu em um momento de crescimento de mercado de alimentos com baixo teor de vitaminas e minerais necessários para o organismo humano. A marca surge com uma proposta que ia na maré contrária, oferecendo alimentos orgânicos e 100% veganos, com o mínimo possível de adição de aditivos químicos, conservantes e corantes artificiais. O lema da Mãe Terra é focado em ter uma alimentação natural, composta por alimentos mais próximos dos integrais, é a peça-chave para uma vida mais saudável.

A marca nasceu como um restaurante natural que vendia ingredientes, grãos e cereais integrais, na zona oeste de São Paulo e hoje é uma das marcas líderes no

segmento de alimentos orgânicos e naturais no Brasil, e compartilha com o seu público o propósito de democratizar o consumo de alimentos naturais e orgânicos. A empresa começou a vender os produtos para atacado e varejo em 1981, mantendo-se no mercado até os dias atuais. O mix de produtos atuais comercializado pela marca é composto por mais de 100 tipos de produtos, dentre estes, variam em: para consumo no café da manhã, prontos para comer, para cozinhar, sementes e snacks infantis.

O empresário Alexandre Borges tornou-se o dono da Mãe Terra em 2007 e foi o CEO da empresa até 2021. Em 2017 a Unilever, multinacional anglo-holandesa, comprou a Mãe Terra, hoje em dia Alexandre continua na direção da marca como um conselheiro para negócios.

A marca também é considerada uma empresa B (empresas que visam como modelo de negócio o desenvolvimento social e ambiental), o que declara seu comprometimento com o bem-estar social e ambiental do planeta. Dessa forma, a empresa segue com o seu desafio de crescimento, porém sempre respeitando os limites da natureza e valorizando a preservação da fauna e flora ambiental e cultural.

DIAGNÓSTICO

A Mãe Terra é uma empresa de alimentos orgânicos, naturais e veganos, é uma marca jovem descontraída e conversa com pessoas de 30 a 35 anos, predominantemente da classe social B. A Mãe Terra sabe o que quer e o que vende, mas ainda não conseguiu passar todos os seus valores ao público, falhando em convencer este de que o preço que a marca oferece pelos seus produtos ao mercado compensa - e muito - pelos inúmeros benefícios que eles apresentam.

PLANEJAMENTO

Com o problema identificado, foi definido os objetivos de mercado, comunicação e campanha, todos em conjunto para sanar as necessidades do cliente, sendo assim, são objetivos da Mãe Terra em 2024:

- **Mercado:** aumentar o volume de vendas dos produtos da marca, aumentando a base de consumidores;
- **Comunicação:** fortalecer a imagem da marca como a melhor opção para alimentação saudável,

para aumentar, também, a consideração de compra do target;

- **Campanha:** reforçar a mensagem de que os produtos Mãe Terra são a melhor opção para quem está começando uma vida mais saudável, por meio de mídias e formatos estratégicos.

KV KEY VISUAL

O consumidor Mãe Terra possui uma dificuldade de entender o que é ser saudável, ele acha que ele precisa ser extremo, 8 ou 80, e não sabe por onde começar, então chegamos a conclusão de que precisamos ensinar o target como ser mais saudável, com isso o conceito da campanha é "O primeiro passo é Mãe Terra". De maneira lúdica, pedagógica, também usamos três palavras de apoio - mordida, colherada, garfada - alinhado a um tom de calma, que ensinam o passo a passo da alimentação saudável.

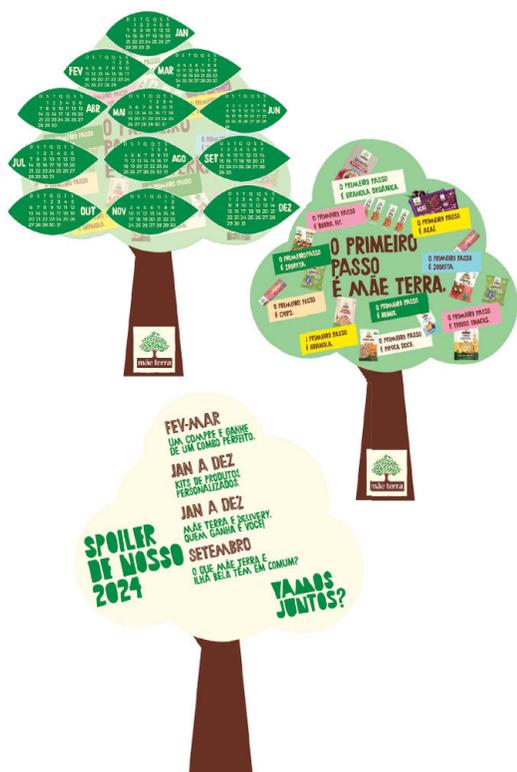




AÇÕES PROMOCIONAIS

Com o escopo principal do cliente em atrair novos clientes, a agência realizou seis ações promocionais, cada uma com uma estratégia que cumprisse o objetivo de marketing, comunicação e campanha, sendo elas:

- **Calendário 2024 Mãe Terra, com o título de “Primeiros Passos Mãe Terra”**: essa ação teve como estratégia distribuir gratuitamente os calendários nos PDVs participante da ação e como objetivo incentivar o consumo de Mãe Terra ao longo do ano todo;



- **Compre & Ganhe, com o título Compre o Sabor, Leve a Crocância**: essa ação teve como estratégia dar de brinde um pacote full size (250g) da granola na compra do açaí Mãe Terra de 700ml ou 2lts, tendo como alavancar vendas no período sazonal (Fevereiro e Março);



- **Delivery Premiado, com o título “QR Code da Sorte”**: essa ação aconteceu em parceria com o veículo Ecodely (fabricante de caixinhas ecológicas de delivery para restaurantes) e com o restaurante Da Quebrada, a estratégia utilizada foi a distribuição de 10.000 caixinhas de delivery, para quem pedisse comida no restaurante participante, sendo 2.000 delas premiadas, as caixinhas com o QR sortido premiava uma sacola de feira da Mãe Terra para o ganhador, a ação teve como objetivo utilizar o restaurante Da Quebrada para divulgar a Mãe Terra e facilitar o acesso aos canais de divulgação e vendas da marca por meio de aplicativos de Delivery como o ifood;



• **Kits de produtos, com o título “Sacola da Árvore”**: a ação teve como estratégia a venda de kits de produtos fechados temáticos e com brindes personalizados, por meio de datas comemorativas

e momentos especiais a ação teve como objetivo fazer os consumidores comprarem mais produtos Mãe Terra e aumentar o ticket médio;

SACOLA DA ÁRVORE





1568 likes
 mãeterra Já pensou dar o primeiro passo com um kit personalizado, pensado para diversas ocasiões e momentos para você? E não só isso. São sacolas também para quem você ama. Comece. Presenteie. Comemore com a Sacola da Árvore.
 View all 100 comments

• **Concurso de receitas, com o título “Ilhabela com Mãe Terra”:** que teve como estratégia selecionar as 20 receitas mais criativas e originais usando produtos Mãe Terra e premiá-las com uma viagem com tudo pago para o hotel DPNY em Ilhabela com direito a acompanhante, a ação teve como objetivo aumentar as menções da marca nas redes sociais, além de aumentar as vendas dos produtos Mãe Terra;



PARTICIPE

MADE SUA RECEITA USANDO PRODUTOS MÃE TERRA E CONCORRA A UMA VIAGEM PARA O DPNY, EM ILHABELA.

PASSOS RESUMIDOS

1. GRAVE UM VÍDEO FAZENDO UMA RECEITA COM UM PRODUTO MÃE TERRA (OU VÁRIOS) E POSTE COM A HASHTAG #ILHABELACOMMAETERRA
2. INSCREVA-SE AQUI NO SITE INSCREVA SE AQUI
3. E É ISSO! VAMOS TESTAR A SUA RECEITA.

LEIA O REGULAMENTO COMPLETO





- **Broadside:** voltada para todos os distribuidores cadastrados, que contou com o folder divulgando toda a programação de comunicação da Mãe Terra para o ano de 2024 e brindes para os lojistas.





Todas as promoções foram realizadas com o intuito de divulgar o mix de produtos da Mãe Terra e associar a marca à imagem de saudabilidade e inclusão.

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um método que permitiu, de maneira objetiva, com o trabalho da agência L ao cubo, desenvolver campanhas em prol da Mãe Terra para sanar problemas de comunicação, ampliando seus planejamentos, realizando pesquisas e desenvolvendo a campanha de 2024. O

desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise, através do processo de desenvolvimento do briefing e estratégias de marketing, procurando definir objetivos de acordo com as necessidades do público alvo. Diante disso, foi realizada uma pesquisa que permitiu compreender melhor como o público consome alimentos orgânicos e naturais, expondo quais eram seus comportamentos e interesses, facilitando assim, o levantamento do percentual geral do público que compra produtos da marca. A partir da pesquisa e com todas as informações coletadas, foi possível apresentar dados concretos e decisivos, que por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento do público-alvo. De tal modo, possibilitou que fossem criadas novas estratégias frisando atingir seus principais objetivos no mercado. As estratégias desenvolvidas atenderam as expectativas gerando resultados satisfatórios, com uma abordagem simples, informativa e necessária, em que foi possível mostrar as vantagens que os produtos da Mãe Terra oferecem. Por fim, o ponto principal do trabalho foi a realização da campanha de propaganda, que teve por objetivo apresentar a mensagem: “O primeiro passo é Mãe Terra”, sendo didático, lúdico e informativo, a fim de aproximar o público com uma vida mais saudável.



REFERÊNCIAS

FERRAZ, Carolina Terra; DOBBS, Kristin. **Publicidade e Promoção: Uma perspectiva Integrada de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. São Paulo: Atlas, 2017.

PAIVA, E. **Projeto experimental de propaganda**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.

TAMANHA, Paulo. **Planejamento de mídia: teoria e experiência**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.



MONO

MONOGRAFIA
ECONOMIA

Autora: Maria Eduarda Barsaneli de Souza.

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

O MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA NO COMBATE À DESIGUALDADE ECONÔMICA E SOCIAL NO BRASIL DURANTE OS GOVERNOS LULA I E LULA II (2003-2010)

INTRODUÇÃO

As teorias econômicas elaboradas ao longo dos anos foram importantes para o entendimento das forças que integram a economia. No entanto, a falta de consciência social por detrás destas desertou a questão da mitigação da pobreza das famílias (YUNUS, 2001). No contexto brasileiro, o aumento da proporção da população que possui uma renda domiciliar per capita inferior à linha de pobreza e a redução drástica do número de trabalhos formais e emprego, no fim da década de 70, início da década de 80, segundo dados

do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), dificultou, demasiadamente, a problemática, visto a conjuntura econômica capitalista e financeira na qual o Brasil estava e está inserido.

Diante do exposto, o microcrédito ficou conhecido como uma ferramenta eficaz no combate à pobreza, pois é um estilo de crédito destinado a um público restrito, definido por sua baixa renda ou pelo seu ramo de negócios, que usualmente não têm acesso às formas convencionais de crédito, voltando-se para microempreendedores informais, sendo de menores valores. Ainda, o microcrédito se encontra necessariamente em um contexto de microfinanças, sendo esta entendida como o fornecimento de empréstimos, poupanças e outros serviços financeiros especializados para pessoas carentes que vivem por meio de uma atividade econômica informal (BACEN, 2001).

Sendo utilizado no contexto de política pública no combate à desigualdade, principalmente nos governos brasileiros com apelo mais social, como os mandatos do Presidente Lula (2003-2006/2007-2010), é de extrema importância entender como o microcrédito foi utilizado no Brasil do início dos anos 2000, para

se compreender as evoluções ocorridas nessa modalidade de crédito ao longo dos anos, e como, alinhado ao sistema financeiro nacional, esse crédito pode ser considerado uma política pública (MIGUEL, 2012).

Dessa forma, o tema do microcrédito é relevante, pois ajuda a alavancar o empreendedorismo nas camadas mais necessitadas da população, fornecendo o capital inicial necessário. Ainda, o microcrédito se encontra necessariamente num contexto de microfinanças, sendo esta entendida como o fornecimento de empréstimos, poupanças e outros serviços financeiros especializados para pessoas carentes que vivem por meio de uma atividade econômica informal, não apenas beneficiando os tomadores de crédito, mas também as instituições financeiras que podem oferecer mais produtos e serviços a um número maior de clientes, os quais, antes, não eram participantes do sistema financeiro (SOARES E MELO SOBRINHO, 2008). Ainda, nos dois primeiros mandatos do Presidente Lula (2003-2010), o microcrédito ganhou relevância ao inspirar projetos e leis, os quais trouxeram mudanças significativas ao setor, contribuindo para o combate da desigualdade econômica e social vivenciada no período (MIGUEL, 2012).

Assim, o objetivo principal do trabalho é entender como o microcrédito foi usado no Brasil durante os governos de Lula (2003-2010) e por que ele pode ser considerado uma Política Pública de combate à pobreza e à desigualdade econômica e social. Além disso, o trabalho procurará descrever a história do microcrédito no mundo com experiências anteriores à data dos mandatos de Lula, apresentando um breve histórico do microcrédito no Brasil em suas iniciativas privadas e públicas, apresentando também um breve panorama histórico do Sistema Financeiro Nacional. Ademais, o trabalho procurará identificar quais foram as contribuições para a evolução da modalidade de crédito durante o período estudado, tendo como objetivo descobrir as iniciativas legais, financeiras, institucionais e sociais que foram tomadas em relação ao microcrédito durante os dois primeiros mandatos de Lula, explicando o que são políticas públicas e por que o microcrédito pode ser assim considerado, apresentando os principais resultados da política de microcrédito do período.

Por fim, o método utilizado consiste em pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica contempla a busca e análise de informações e conhecimentos a partir de fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, entre

outras fontes. O objetivo da pesquisa bibliográfica é juntar informações relevantes e atualizadas sobre um assunto em questão ou um problema de pesquisa. De acordo com Gil (2002), por pesquisa bibliográfica entende-se a leitura, a análise e a interpretação de material impresso, com a citação de livros, documentação mimeografada ou fotocopiada, periódicos, imagens, manuscritos, mapas e outros.

1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO DO MICROCRÉDITO NO MUNDO E NO BRASIL

1.1 Evolução do Microcrédito no Mundo

O microcrédito é um estilo de crédito destinado a um público restrito, definido por sua baixa renda ou pelo seu ramo de negócios, que usualmente não têm acesso às formas convencionais de crédito, destinando-se para microempreendedores informais, sendo de menores valores (BARONE, 2002). Ainda, o microcrédito se encontra necessariamente num contexto de microfinanças, sendo esta entendida como o fornecimento de empréstimos, poupanças e outros serviços financeiros especializados para pessoas carentes que vivam por meio de uma atividade econômica informal, sendo utilizado no contexto de política pública no combate à desigualdade econômica e social, atrelada a geração de trabalho e renda (SOARES E MELO SOBRINHO, 2008).

Sendo sua primeira experiência no mundo datada do século XIX, o microcrédito surgindo na Europa, criado com o intuito de auxiliar as populações de baixa renda a poupar e conseguir crédito. Idealizado pelo pastor Raiffensem da Alemanha em 1846, a primeira experiência de microcrédito ficou conhecida como "associação do pão". A associação cedeu farinha de trigo para os fazendeiros produzirem e comercializarem os seus pães e, assim, obterem seu próprio capital de giro. Com o passar do tempo, a associação cresceu e transformou-se numa cooperativa de crédito para a população pobre (SILVA, 2001 e PRADO, 2002).

Inicialmente, o microcrédito foi gerenciado por cooperativas, chegando a 1,4 milhões de pessoas na Alemanha até o ano de 1910, se difundindo pelo mundo, alcançando à Irlanda, Itália e Índia nos anos que se seguiram (MORDUCH, 1999). Com sua difusão ao longo dos anos, o microcrédito pôde ser aperfeiçoado com a criação de novos conceitos e formalizando suas instituições operantes. Logo, o objetivo principal do

microcrédito é servir como instrumento para a geração de trabalho e renda, afim de incluir a população à margem do processo produtivo e financeiro (SANTOS, 2009).

Não obstante, um dos maiores casos de sucesso do programa de microcrédito foi experimentado no Bangladesh dos anos setenta, justamente, um dos países em situação de maior vulnerabilidade do mundo, no qual, aproximadamente um terço da sua população vivia com menos de U\$ 1 (um dólar) ao dia. Ainda, um grande problema da pobreza do país se encontrava na “pandemia” de agiotagem. Na ocasião, os agiotas eram, primordialmente, a única fonte de recursos monetários que a população possuía acesso (YUNUS, 2001).

Logo, em 1976, o economista e professor do Departamento de Economia Rural da Universidade de Chittagong no Bangladesh, Muhammad Yunus, passou a emprestar seu próprio dinheiro com o objetivo de fornecer os recursos necessários para que as mulheres bengalesas pudessem desempenhar suas atividades produtivas, na sua maioria atividades rurais, e assim, pudessem aumentar sua renda e qualidade de vida de suas famílias (YUNUS, 2001).

Fazendo uso de um sistema de garantia morais e de cooperação mútua, o método utilizado formava grupos de cinco mulheres, das quais, uma a cada vez, tomava o crédito, sendo que, a próxima a receber o recuso, só o receberia caso o valor do primeiro empréstimo fosse quitado e assim sucessivamente. Nesse sentido, o sistema exigia a contribuição e apoio de todos os membros do grupo, fortalecendo o senso de unidade e colaboração entre famílias. Dessa forma, foi feito um fundo de investimento que emprestou o equivalente de U\$ 27 (vinte e sete dólares) a quarenta e duas pessoas, tendo como resultado um baixo nível de inadimplência (BACEN, 2001).

Com o sucesso de suas operações, foi criado por Yunus, em 1983, o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito, o Grameen Bank. Devido seu sucesso em diminuir os índices de fome e pobreza do Bangladesh, o Grameen Bank revolucionou o microcrédito, pois, além de focalizar os objetivos e a saúde financeira da instituição, o banco também valorizava seu objetivo social, sendo suas metodologias transformadas em referências para todas as instituições de microcrédito, adaptadas de acordo com as peculiaridades de cada país onde foram implementadas (YUNUS, 2001).

A experiência em Bangladesh aumentou a atenção do mundo para o microcrédito, na qual, a América La-

tina também se inspirou. Houve, portanto, a criação de diversas organizações não governamentais (ong's), bem como cooperativas e associações, principalmente no Chile, Bolívia e Peru. Logo, essas instituições se especializaram na oferta de microcrédito, podendo atender os microempreendedores de poucos rendimentos (SANTOS, 2009).

1.2 Evolução do Microcrédito no Brasil

Chegando no Brasil em 1973, com a criação do Programa Uno pela União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações, o Brasil foi um dos primeiros países do mundo a experimentar o microcrédito para o setor informal urbano. O Programa Uno ganhou maior relevância no ano de 1980, quando o país viveu um período marcado pela alta da inflação, os baixos índices de crescimento econômico e aumento da pobreza (BACEN, 2001).

Segundo dados do IPEADATA (1967), o percentual de pessoas na população total brasileira com renda domiciliar per capita inferior à linha de pobreza permaneceu em casas altas durante as décadas de 80, chegando a 48,73% em 1983. Esses números perturbadores em relação à distribuição de renda, falta de crédito e redução drástica do número de trabalhos formais e emprego preocupou as organizações brasileiras, as quais buscaram alternativas para a resolução da problemática.

De acordo com Ledgerwood (1998), as instituições de microfinanças, de forma geral, e, especialmente aquelas que se dedicam ao microcrédito, têm como metas primordiais: (a) a mitigação da pobreza; (b) o fortalecimento de grupos marginalizados, como as mulheres de baixa renda; (c) a geração de empregos; (d) o auxílio aos pequenos empreendedores para consolidar seus empreendimentos ou diversificar suas atividades; e (e) o estímulo ao fomento de novos pequenos negócios.

Nesse sentido, além do Programa Uno, outras experiências brasileiras de microcrédito foram relevantes para a história do setor, cuja antiguidade, institucionalidade e importância no cenário nacional ajudaram a consolidar o microcrédito como importante medida no combate à pobreza no país. Além de ong's, outras dezenas de instituições especializadas no microcrédito foram criadas na década de 80, das quais, algumas receberam o apoio e formalização como instituições governamentais (BACEN, 2001).

Em destaque, a criação da Rede CEAPE, que a partir da experiência da Accion Internacional e de organizações não governamentais colombianas utilizou a metodologia dos Grupos Solidários, estabeleceu em Porto Alegre no ano de 1987 o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos Ana Terras (CEAPE/RS). O sucesso do centro resultou na reprodução destes em vários outros estados brasileiros, se articulando como Rede CEAPE. Ainda, a criação do Banco da Mulher em 1989, com o apoio do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), proporcionou a obtenção de crédito ao público feminino utilizando a metodologia de Grupos Solidários. Ademais, em 1995, a Prefeitura de Porto Alegre em parceria com a sociedade civil criou a organização não governamental Portosol – Instituição Comunitária de Crédito, a qual, desempenhou um importante modelo institucional para a criação de diversas entidades de microcrédito no país, baseadas na iniciativa do poder público e no controle da sociedade civil apoiadas no princípio da auto-sustentabilidade (BACEN, 2001).

Além, é possível destacar a criação do Programa de Crédito Produtivo Popular em 1996 pelo BNDES, o qual possuía o objetivo de divulgar o conceito de microcrédito e promover a formação de uma rede institucional para o oferecimento de crédito aos pequenos empreendedores formais e informais, visando a promoção de renda e ocupação. Ainda, como marco legal, em 2001, foi instituída a Lei 10.194/2001, dispondo sobre a constituição e funcionamento da sociedade de crédito ao microempreendedor (SCM), entidade jurídica de direito privado, com finalidade lucrativa, criada para impulsionar a participação de atores da iniciativa privada nesse mercado (BNDES, 2016).

Outrossim, em 1998 foi criado o CrediAmigo, um importante programa de microcrédito do Banco do Nordeste, o qual tem por objetivo fornecer crédito aos pequenos empreendedores de baixa renda da região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo. Trabalhando com o método de Grupos Solidários, é o único programa de microcrédito de atendimento direto implementado por um banco estadual (BACEN, 2001).

Não obstante, é viável destacar o Conselho da Comunidade Solidária que em 1995, a pedido do Presidente Fernando Henrique Cardoso e em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Governo do Distrito Federal e a GTZ ela-

boraram uma proposta chamada “Sistemas Bancos do Povo”, a qual pôde subsidiar o desenvolvimento de programas de microcrédito no Brasil, em especial o Programa de Crédito Produtivo Popular (BACEN, 2001).

Conforme Monzoni Neto (2006), no cenário das microfinanças nacionais, ocorre uma distinção entre as instituições de primeira linha e as de segunda linha. As instituições de primeira linha operam diretamente com os beneficiários finais, independentemente de sua natureza lucrativa ou de sua afiliação à sociedade civil, ao setor público ou à iniciativa privada. Por outro lado, as instituições de segunda linha fornecem recursos financeiros por meio de empréstimos, oferecendo capacitação e apoio técnico às instituições de primeira linha, a exemplo do BNDES e do SEBRAE.

1.3 Características Metodológicas do Microcrédito

Quando se trata de microcrédito, a metodologia usada é importante para o diferenciar de uma tomada de crédito convencional. Nesse contexto, uma metodologia específica é usada na dinâmica do microcrédito, as quais, suas características estão dispostas a seguir:

Características				
a)Crédito Produtivo	1. O microcrédito é destinado à atividades produtivas, não possuindo a intenção de financiar o consumo.	2. É voltado ao auxílio dos negócios de pequeno porte, gerenciado por pessoas de baixa renda.		
b)Ausência de Garantias Reais	3. Por se tratar da concessão de crédito aos empreendedores de baixa renda, os tomadores do crédito não possuem garantias reais para respalda-los. Dessa forma, busca atender o tomador de maneiras alternativas.	4. Uma alternativa se trata do aval solidário, que consiste, em geral, na reunião de três a cinco pessoas que são empreendedoras necessitadas do crédito que formam um Grupo Solidário. O objetivo de assumir as responsabilidades pelos créditos de todo o grupo, formando uma dinâmica de cooperação e vigilância que resulta na baixa inadimplência.	5. A segunda forma se trata da apresentação de um avalista/fiador que se encaixe nos requisitos estabelecidos pela instituição de microcrédito.	6. A atividade desempenhada deve ser economicamente viável.
c)Crédito Orientado	7. O microcrédito deve ser concedido de forma assistida, o que é feito pelo Agente de Crédito.	8. A assistência garante maiores chances do empréstimo ser pago, retornando para a instituição de crédito, garantindo sua continuidade em bases sustentáveis.	9. Diferentemente das práticas tradicionais, o agente de crédito está envolvido em todo o processo de liberação de crédito.	10. A relação do agente de crédito e cliente deve pautar-se em uma série de contatos pessoais e na aplicação de vários instrumentos de conhecimento e análise da atividade econômica que está sendo fomentada.
d)Crédito Adequado ao Ciclo de Negócio	11. Os empréstimos devem ser de pequenos valores	12. Os prazos de pagamentos são curtos sendo semanais, quinzenais e, no máximo, mensais.	13. Existe a possibilidade de renovação dos empréstimos, caracterizado como linha de crédito.	14. Os empréstimos podem ser de valores crescentes de acordo com a capacidade de pagamento e até o limite estabelecido pela política de crédito de cada instituição.
e)Baixo Custo de Transação e Elevado Custo Operacional	15. Baixo custo de transação significa maior proximidade do cliente no que envolve localização da instituição de microcrédito, a qual deve ser próxima da residência e/ou local de trabalho dos clientes.	16. Deve possuir poucos procedimentos burocráticos, tais como documentos, assinaturas e etc.	17. Prazo entre a solicitação e a entrega do crédito deve ser o mais curto possível.	18. Uso de Tecnologia, tais como ferramentas gerenciais e organizacionais atualizadas, sistemas integrados de informações financeiras e contábeis.
f)Ação econômica com forte impacto social	19. constitui uma alternativa às tendências mais gerais da sociedade de concentração de renda e ampliação das disparidades sócio-econômicas	20. a atividade econômica, alinhada aos recursos financeiros, apoia a geração de ocupação e renda para o segmento mais pobre da população.	21. Contribui para ascensão econômica da população na linha da pobreza, aumenta os níveis de educação e melhora a qualidade de vida.	

Tabela 1: Metodologia do Microcrédito

Fonte: Elaboração Própria. Introdução ao Microcrédito, Banco Central do Brasil (2001).

2. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E O SETOR DE MICROFINANÇAS

2.1 Breve Panorama da Evolução do Sistema Financeiro Nacional até Meados de 1995

Segundo a conceituação do Banco Central do Brasil (1964), o Sistema Financeiro Nacional tem o papel de

fazer intermediação de recursos econômicos entre os agentes superavitários e os agentes deficitários, tendo o objetivo de promover o crescimento da atividade produtiva. Logo, até meados de 1994, a economia brasileira sofria com um quadro crônico de inflação juntamente com uma generalizada indexação. Mesmo nesse cenário desfavorável, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) foi favorecido pois se adaptou ao

ambiente de grande processo inflacionário que vinha acometendo o país desde os anos 60, permitindo seu desenvolvimento nos últimos 25 anos.

De fato, as instituições financeiras no Brasil demonstraram um notável êxito na adoção de inovações no setor financeiro e no aproveitamento de oportunidades regulatórias. Essas ações não apenas as ajudaram a sobreviver em um cenário globalmente hostil para as atividades econômicas, mas também, a acumular recursos, avançar tecnologicamente e expandir suas operações. Além disso, elas conseguiram absorver uma parcela significativa do impacto inflacionário (BACEN, 1964).

Logo, ao longo do prolongado período marcado pela alta inflação, o setor financeiro baseava sua sustentação nos fluxos de recursos em constante movimento e no fornecimento de financiamento para equilibrar as contas públicas, com um foco predominante em transações de curto prazo. Após o Plano Real, em meados do segundo semestre de 1994, o cenário econômico brasileiro começou a se reorganizar. Uma série de medidas foram realizadas, as quais, incluíram uma abertura mais ampla ao comércio internacional, alterações na política industrial para uma inserção mais competitiva de produtos nos mercados globais e a diminuição de subsídios em diversos setores de produção. Além disso, reformas no arcabouço constitucional do país, particularmente na esfera econômica e na configuração e funções do setor público, acompanhadas por uma redefinição da abordagem dos gastos, também foram utilizadas. Essas diversas iniciativas, entre outras, foram direcionadas para possibilitar o avanço do processo de estabilização monetária (BACEN, 1964).

Assim, toda a reorganização da economia brasileira transformou o ambiente em que atuavam as instituições financeiras. A redução da inflação e a maior abertura da economia, com o aumento das importações, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis, revelou o grau de ineficiência de alguns setores domésticos, quer industriais ou comerciais, com baixa lucratividade, que passou a refletir-se na incapacidade de honrar os empréstimos concedidos pelos bancos. Adicionalmente, a adoção da política monetária restritiva, desde a implantação do Plano Real, desempenhou um papel importante na criação de dificuldades de crédito, enfrentadas por certos setores da economia. A convergência desses eventos, aliada à perda dos benefícios anteriormente associados ao ambiente inflacionário, que eram anteriormente absorvidos pelo

setor financeiro, deixou em evidência a fragilidade de algumas de suas instituições. Estas se revelaram incapazes de realizar os ajustes necessários para sua própria sobrevivência no novo contexto econômico de forma espontânea e imediata (BACEN, 1964).

Como forma de evitar uma insolvência das instituições financeiras, certas medidas foram elaboradas para fortalecer o sistema financeiro por meio do intermédio do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central. A criação da instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER) e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) e a criação do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) possibilitaram o fortalecimento do setor frente as instituições governamentais (BACEN, 1964).

Ainda, por meio da Medida Provisória nº 1.182, de 17.11.95 (agora convertida na Lei 9.447, de 14.03.97), foram implementadas alterações com o propósito de conferir maior autoridade ao Banco Central, no que diz respeito a questões ligadas à responsabilidade civil dos acionistas controladores. Além disso, a medida tinha como objetivo permitir a adoção de medidas preventivas de saneamento que poderiam ser implementadas pelo mercado em si, bem como, a flexibilização das regras relacionadas às privatizações. Por meio do mesmo instrumento legal, o processo de responsabilização de serviços de auditoria independente foi reforçado, visando intensificar ainda mais as ações preventivas do Banco Central (BACEN, 1964).

Por fim, o Sistema Financeiro Nacional encontra-se dividido em dois amplos setores. Por um lado, situam-se as entidades bancárias, que compreendem bancos comerciais, caixas econômicas, cooperativas de crédito e bancos múltiplos. Por outro, estão agrupadas as instituições que operam nas diferentes esferas do mercado financeiro: bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de leasing, sociedades de crédito imobiliário, companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimo, casas distribuidoras de títulos e valores mobiliários, e corretoras de câmbio e títulos e valores mobiliários. A categoria de bancos múltiplos foi estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) em setembro de 1988, possuindo a característica de operar como instituições híbridas, podendo criar diferentes carteiras para operar nas diversas áreas onde atuam as instituições individuais (BACEN, 1964).

2.2 Breve Panorama da Evolução do Mercado de Crédito Brasileiro com os Efeitos da Implementação do Plano Real (1994)

A história e evolução do crédito no Brasil está diretamente relacionada ao ritmo de crescimento e desenvolvimento econômico ao longo dos anos. Por conta das severas crises inflacionárias observadas no Brasil dos anos 1950, o financiamento da industrialização, até a estabilização de preços iniciada no início dos anos 1990, marcaram a história do crédito que obrigava o Estado a adotar políticas intervencionistas. O crescimento, portanto, era prioritário ao controle dos preços, em uma realidade que só veio totalmente na década de noventa (CAPITAL EMPREENDEDOR, 2021).

Primordialmente, o longo período de inflação visto no Brasil, dificultou a evolução do mercado de crédito visto que, os bancos comerciais preferiam financiar a dívida interna, por possuir maior liquidez e menor risco de crédito, possuindo, também, taxas de juros elevadas. Dessa forma, o mercado de crédito não contava com uma organização substancial, ao passo que, as instituições não emprestavam de forma adequada e os agentes não se preocupavam com os seus níveis de endividamento. Com a implementação do Plano Real em 1994 e a interrupção do processo de indexação, consequentemente, houve uma queda do nível de inflação trazendo certa estabilização de preços. Dessa forma, com a redução dos ganhos do sistema financeiro através do ganho inflacionário (*float*), era esperado que os bancos compensassem essa perda de receita pela expansão das operações de crédito (BACEN, 1964).

Para manter a estabilização em curso, medidas tomadas pelo Banco Central estabeleciam proporções maiores de depósito compulsório para restringir a concessão do crédito, o que, apesar dos esforços, não impediu que a concessão de crédito aumentasse em 58,7%, o que aconteceu pela necessidade de os bancos recuperarem as receitas que caíram com o fim da inflação, bem como, por um cenário de otimismo que aumentou o número de empréstimos. Entretanto, houve, em um segundo momento, o aumento da inadimplência causada pela seleção pouco criteriosa da concessão de empréstimos (CAPITAL EMPREENDEDOR, 2021).

A respeito da concessão de crédito para as pessoas físicas, segundo dados do Sistema de Informações Banco Central (Sisbacen), antes da introdução do Plano Real (de 1989 a junho de 1994), a concessão de crédito a pessoas físicas mantinha-se relativamente

estável, representando cerca de 2% do total de crédito disponibilizado. No entanto, após a implementação do Plano Real, essa proporção experimentou um significativo aumento, alcançando aproximadamente 8% e mantendo-se nesse patamar até o final de 1998. A partir do ano de 1999, ocorreu outro notável salto, elevando a parcela de crédito destinada a pessoas físicas a 15% do total. Consequentemente, a partir de 1994, evidenciou-se uma clara tendência de crescimento nesse contexto de concessão de crédito.

Entretanto, para compensar as perdas no *float*, os bancos adotaram diversas estratégias. Isso incluiu, por exemplo, o aumento das margens de lucro, particularmente em empréstimos concedidos a indivíduos, por meio da maior cobrança de taxa de juros; a diminuição das despesas administrativas, especialmente em relação à força de trabalho; e a busca por novas fontes de receita (SOARES, 2002).

2.3 Breve Panorama da Evolução do Setor de Microfinanças Brasileiro Mediante a Estabilização Econômica

Como forma de reparar as quedas do *float*, a maioria das instituições financeiras passaram a conceder crédito às pessoas físicas, grande parte destinado ao consumo, com taxas de juros elevadas visando o aumento das margens de lucro. Nesse sentido, o setor de microfinanças se faz necessário no intuito de abranger o mercado que não era atendido pelo setor tradicional de crédito, em especial, o setor de crédito destinado às pessoas físicas de baixa renda e sem garantias reais (BACEN, 2004).

Segundo Darcy e Soares (2004), a microfinança se trata dos serviços financeiros destinados essencialmente à população pobre, que possui pouquíssimos ativos para oferecer como garantia, comumente excluída do sistema financeiro tradicional, com utilização de produtos, processos e gestão diferenciados.

Nessa linha, entidades ou IMFs são como aquelas pertencentes ao mercado microfinanceiro, especializadas em prestar esses serviços, constituídas na forma de Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), cooperativas de crédito, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte (SCMs), fundos públicos, além de bancos comerciais públicos e privados (principalmente por meio de correspondentes no País e de carteiras especializadas) (BACEN, 2008).

Diante disso, embora o setor de microfinanças tenha progredido de forma mais gradual em comparação com outros segmentos do Sistema Financeiro Nacional, é importante notar que as microfinanças não se limitam apenas aos serviços de micropoupança

e microseguros (LHACER, 2003). Elas também englobam o microcrédito como um serviço financeiro de natureza produtiva, o qual, conquistou espaço, aderência crescente e institucionalização ao longo do tempo (BACEN, 2001).

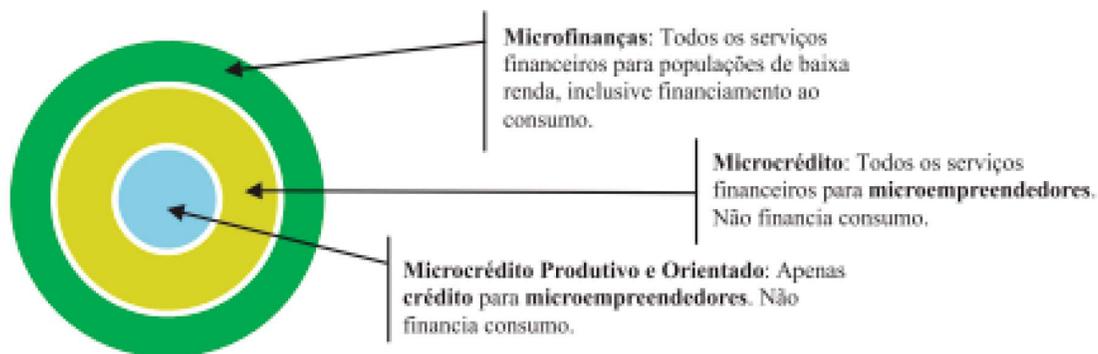


Figura 1: Setor de Microfinanças

Fonte: Microfinanças O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito Marden Marques Soares e Abelardo Duarte de Melo Sobrinho 2ª edição, revista e ampliada.

Entretanto, tradicionalmente, o mercado financeiro não apresenta como foco o empréstimo de pequenos montantes, o que, em sua estrutura, não apresenta rentabilidade para as instituições financeiras tradicionais. Ainda, segundo André Bezerra Cavalcante (2002), o crédito produtivo popular, embora seja amplamente reconhecido como uma medida socialmente benéfica, enfrenta desafios em termos de viabilidade econômica devido à postura conservadora das instituições financeiras tradicionais, que argumentam sobre os custos financeiros elevados associados a esse tipo de crédito. Portanto, inicialmente, essas instituições demonstram pouco interesse em fornecer financiamento para pequenos empreendedores. Dessa forma, a contribuição do setor público e instituições públicas de forma a impulsionar a viabilização das linhas de crédito para pequenos empreendedores se torna imprescindível para a possibilidade de geração de emprego e renda promovendo o desenvolvimento local e constituindo parte das estratégias de desenvolvimento, combate ao desemprego e geração de renda.

3. PANORAMA HISTÓRICO DO MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA NO BRASIL

3.1 Breve Panorama Histórico das Políticas Públicas na Economia

A melhor maneira de conceituar as Políticas Públicas (PP) é trazer as definições mais usadas pelos estudiosos, visto que não há uma única maneira de conceitua-la. Dessa forma, Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas. Ainda, Lynn (1980) as define como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Ademais, Peters (1986) segue o mesmo veio, onde a política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou por meio de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Outrossim, Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Logo, a definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, sendo, as decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes perguntas: quem ganha o quê? Por quê? E que diferença faz? (SOUZA, 2006).

Ainda, no que diz respeito, a área do governo, a política pública como ferramenta das decisões do go-

verno é produto da Guerra Fria e da valorização da tecnocracia como forma de enfrentar suas consequências. Ademais, o estudo da pauta de políticas públicas influenciou grupo de matemáticos, cientistas políticos, analista de sistema, engenheiros e sociólogos. Com isso, a proposta de sistematizar a análise das decisões do governo sobre problemas públicos, ainda, pôde expandir para áreas de produção governamental, inclusive para a política social (SOUZA, 2006).

Pode-se, então, resumir política pública de acordo com Souza (2006), como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos constroem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real. (SOUZA, 2006).

No campo das ciências econômicas, as políticas públicas desempenham um papel essencial, uma vez que o estudo das políticas econômicas não pode ser desvinculado das políticas sociais, pois, com o passar dos anos, o papel do Estado na economia e nas necessidades sociais assumiu proporções significativas. Após a Segunda Guerra Mundial, a intervenção estatal tornou-se uma prática sistemática para combater os impactos do conflito, como o desemprego, a seguridade e a habitação. Mais recentemente, tem sido evidente que a intervenção estatal na economia não é contraditória ao discurso neoliberal. De fato, historicamente, os grupos econômicos liberais obtiveram vantagens com a intervenção estatal e com a própria manutenção do sistema capitalista (SANTOS, 2003).

Adicionalmente, de acordo com Fernando Scaff (1990), a questão crucial não se trata de determinar se haverá intervenção estatal ou não, mas sim de avaliar os diversos graus de intervenção. Os graus podem ser definidos como: a) o Intervencionismo, caracterizado pela adoção de medidas esporádicas de controle econômico, para fins específicos; b) o Dirigismo, tido como modelo em que o controle econômico compreende uma atuação mais sistemática e com objetivos determinados; e, c) a Planificação, que importa em uma análise global desse controle, no mais amplo alcance em relação aos demais.

Ademais, o uso das políticas públicas demonstra uma maneira de agir do Estado que o coloca na direção da obtenção de certos fins, os quais estão re-

lacionados aos direitos sociais, nos quais incluem os fins econômicos. Dessa forma, as funções de coordenação e fiscalização corroboram para o alcance dos objetivos, ao mesmo tempo que determina o grau de intervenção do estado (SANTOS, 2003).

3.2 Breve Panorama Histórico das Políticas Públicas Econômicas no Brasil

A trajetória das políticas públicas no Brasil começou em meados dos anos 1930, através da implantação do Estado Nacional-Desenvolvimentista (VAITSMAN, RIBEIRO e LOBATO, 2013). O período que ficou conhecido como “Era Vargas” compreendido entre os anos de 1930 a 1945 e de 1945 até 1954, onde Getúlio Vargas cumpriu a meta de organizar o aparelho do Estado de acordo com o modelo burocrático weberiano, o qual os funcionários eram recrutados por meio de concurso público. (LEITE, 2009). Ainda, o período foi marcado pelas ações voltadas à regulamentação trabalhista com a criação de políticas que visavam a proteção dos trabalhadores, por meio da criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), dando maior segurança para a classe trabalhadora.

Ademais, as reformas de base propostas por João Goulart (Jango) também desempenharam um papel importante na história da intervenção estatal no Brasil. Essas reformas constituíam um conjunto abrangente de medidas destinadas a reestruturar as instituições políticas, jurídicas e econômicas do país. O objetivo dessas reformas era mitigar o cenário de desigualdade social, embora dentro dos limites do liberalismo político e econômico. Entre as principais reformas de base, estavam aquelas relacionadas à reforma agrária, administrativa, constitucional, eleitoral, bancária, tributária (ou fiscal) e universitária (ou educacional) (MENANDRO).

Mais tarde, aproximadamente em 1970, houve mudanças profundamente significativas no âmbito das políticas públicas, especialmente aquelas ligadas à seguridade social, que afetaram tanto a esfera social quanto a econômica. Dentro desse contexto, o Estado adquiriu um papel mais ativo ao buscar promover o bem-estar social e impulsionar o desenvolvimento econômico do país. Entre os anos 1970 e 1980, notou-se um modelo de seguridade social fundamentado na abordagem autoritária que marcou a era da ditadura militar. Nessa época, esses programas e serviços eram frequentemente utilizados como meios de compensação frente à forte repressão exercida pelo governo

sobre a sociedade daquele período. (SANTOS, 1987). Nesse contexto, é possível verificar que as mudanças do mercado capitalista devido ao crescimento da centralização do capital financeiro, aliado à regionalização dos mercados, resultou no aumento da pobreza e, por conseguinte, na exclusão da grande parte da população. Dessa forma, o campo de políticas públicas também evoluiu para acompanhar as demandas dessa nova dinâmica econômica e social, sendo essa, uma tendência observada nos países centrais e periféricos entre os últimos anos do século XX e início do século XXI (SILVA, YASBEK e GIOVANNI, 2012).

Com a redemocratização brasileira, a Constituição de 1988 propôs a reconstrução do pacto federativo e a descentralização das políticas públicas. Ainda, a Constituição de 1988 ratificou os novos princípios para a reestruturação do sistema de políticas sociais, em conformidade com os valores predominantes na época: a base da política fundada no direito social; o compromisso do Estado com o sistema, resultando em uma considerável parcela de prestação estatal direta e a contribuição suplementar do setor privado; a adoção da seguridade social (em vez de apenas seguro) como uma forma mais abrangente de proteção social; e, em termos organizacionais, a descentralização e a participação social foram estabelecidas como diretrizes para a reformulação institucional do sistema (FIGUEIREDO, 2012).

Dentro do contexto democrático, em anos subsequentes, o presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) desempenhou um papel significativo no âmbito das políticas públicas e sociais ao buscar uma conciliação entre as iniciativas estatais, o papel das instituições privadas e o engajamento da sociedade civil. Essa abordagem esteve alinhada com o modelo neoliberal de seu governo. (ALVES JR. e TEIXEIRA, 2014)

Seguidamente, os governos Lula possuíam grande apelo social por conta da origem operária e trabalhadora do presidente, bem como, por conta do contexto econômico e social no qual o Brasil estava inserido (BIANCARELLI, 2014). Ainda, os objetivos principais da estabilidade econômica da época se baseavam na retomada do crescimento do país, redução da pobreza e da desigualdade social. Nesse sentido, o governo Lula contribuiu para o maior crescimento do PIB brasileiro em duas décadas, ao aumento da renda per capita, com redução do Índice de Gini e às menores porcentagens de pessoas em situação de pobreza do país (ARAUJO, 2019).



Figura 2: Evolução das Políticas Públicas no Brasil
Fonte: I Seminário Estadual de Políticas Públicas e Controle Social Políticas Públicas – Políticas Sociais - Paulo Figueiredo - IBRAD

3.3 O Microcrédito como Política Pública no Brasil

Ao se observar os princípios e objetivos do microcrédito, é possível concluir que sua abordagem não é exclusivamente econômica, mas que apresenta um caráter social de combate à pobreza e a desigualdade, implantado via mercado financeiro. O microcrédito possui a capacidade de estimular o desenvolvimento econômico, reduzir a pobreza e promover a inclusão financeira de segmentos da população que, de outra forma, seriam marginalizados (SOARES E MELO SOBRINHO, 2008).

Nesse sentido, para Carruthers (2009), por conta de a concessão de crédito ser centralizado no sistema financeiro das economias capitalistas modernas, é possível identificar que o crédito se torna relevante de forma macro na economia: “É sem surpresa que o crédito, como tópico de pesquisa, levante as mais diferentes questões eleve as mais importantes direções (do microcognitivo ao macroestrutural, da psicologia social à economia política)”.

Ainda, ao estabelecer o microcrédito como uma prioridade governamental e um alvo central para o desenvolvimento de políticas, também se proporciona um ambiente propício para o crescimento do mercado de microfinanças, sendo particularmente evidente no âmbito institucional, onde a formulação de uma política direcionada explicitamente a esse setor, ilustra o grau de apoio do Estado à ampliação do acesso aos serviços disponibilizados pelas instituições de microfinanças (MIGUEL, 2012).

No Brasil, as ações direcionadas a esse setor, por parte do governo federal, tiveram início durante os anos 90. Nesse período, sob a administração de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), surgiu a

iniciativa da Comunidade Solidária em 1995. Segundo Barone e Zouain (2007), foi a partir de 1996 que se deram os primeiros passos nas Rodadas de Interlocução Política do Conselho da Comunidade Solidária. Essas ações foram motivadas pela crença na necessidade fundamental de estabelecer novos canais de comunicação entre o governo e a sociedade.

Um dos pensamentos que ficaram marcados durante a campanha e o início do primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-98) era que “o Brasil não é um país pobre, e sim um país injusto”. Sob essa tônica, e com um decreto presidencial, a Comunidade Solidária foi criada em janeiro de 1995 e, em paralelo, a Legião Brasileira de Assistência (LBA) era extinta. Uma agenda de desenvolvimento social para o país foi construída, tendo, de acordo com Cardoso, Franco, Oliveira e Lobo (2002, p.5), novos conceitos no lugar de velhas estruturas, propostas singulares de ação substituindo antigos e ultrapassados modelos assistencialistas. (BARONE; ZOUAIN, 2007, p.05).

A ênfase do presidente Fernando Henrique Cardoso estava centrada na ideia de que a agenda a ser abraçada pelo Estado não se restringiria apenas ao governo, mas fomentaria parcerias com a sociedade civil e instituições privadas, envolvendo uma colaboração ativa e essencial entre os diversos setores. Entretanto, a criação da Comunidade Solidária e sua proposta de envolver a sociedade civil não apenas em debates sobre questões sociais, mas também em contribuições para a busca de soluções, foi interpretada como uma possível intenção do governo FHC de transferir para a sociedade parte das obrigações sociais originalmente atribuídas ao Estado (QUEIROGA, 2006).

Por outro lado, as ações decorrentes das deliberações acerca das soluções para combater a pobreza tiveram um impacto no reconhecimento do microcrédito e das microfinanças como componentes das políticas públicas no âmbito do governo federal. Mesmo durante a administração FHC, a estratégia relacionada ao setor de microfinanças se concentrava na promoção do microcrédito por meio de entidades privadas. Em certa medida, essas instituições eram encorajadas pelo governo por meio de dois programas geridos pelo BNDES: o PCPP (Programa de Crédito Produtivo Popular) e o PDI (Programa de Desenvolvimento Institucional) (MIGUEL, 2010).

Nesse sentido, apesar de ser um serviço financeiro, a permanência do microcrédito na pauta das políticas públicas, bem como, a ação dos programas governamentais de apoio, resultou em diversos benefícios à sociedade e à economia, os quais respondem as questões intrínsecas às políticas públicas definidas por Laswell. Logo, promovendo a inclusão financeira, o microcrédito permite que pessoas de baixa renda acessem serviços financeiros. Além disso, estimula o empreendedorismo ao fornecer capital para pequenos negócios, gerando empregos e impulsionando o crescimento econômico.

Outrossim, o microcrédito também contribui para a redução da pobreza, ao possibilitar investimentos produtivos e aumento da renda. Também, ao ser direcionado para comunidades locais, fortalece o desenvolvimento local e a resiliência econômica. Ademais, sua autossustentabilidade financeira é possível através de taxas de juros, enquanto a capacitação empresarial oferecida auxilia na gestão de negócios. Assim, reduzindo a dependência de programas assistenciais, mobilizando recursos locais e promovendo o desenvolvimento sustentável o microcrédito é considerado uma política pública bem-sucedida (MIGUEL, 2012).

4. PANORAMA HISTÓRICO DO MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA NOS GOVERNOS LULA I E LULA II (2003-2010)

4.1 Breve panorama das Principais Políticas Públicas dos Governos Lula I e Lula II

Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a presidência da República pela primeira vez em 1º de janeiro de 2003, após sua quarta tentativa de eleição para esse cargo. Ele concluiu seu primeiro mandato em 2006. Entretanto, em outubro de 2006, Lula foi reeleito como presidente, mantendo-se no cargo até o ano de 2010. Portanto, esses períodos podem ser denominados como governos Lula I e Lula II em referência aos seus dois mandatos no início dos anos 2000.

No início do primeiro mandato, o governo Lula enfrentou consideráveis desafios devido às profundas desigualdades sociais que há muito tempo marcavam a história brasileira (GARCIA, IPEA, 2005). Os governos de Lula, além de desfrutarem de um amplo apoio popular, em grande parte devido à origem operária e trabalhadora do presidente, também mantiveram um firme compromisso em combater as disparidades so-

ciais, dado o contexto econômico e social em que o Brasil se encontrava (BIANCARELLI, 2014).

Tendo como seus objetivos principais a estabilidade econômica, a retomada do crescimento do país e a redução da pobreza e da desigualdade social, o governo Lula contribuiu para o maior crescimento do PIB brasileiro em duas décadas, ao aumento da renda per capita, com redução do Índice de Gini e às menores porcentagens de pessoas em situação de pobreza do país (ARAUJO, 2019). Entretanto, é importante notar que o salário médio real sofreu uma queda de 0,8% em 2004, marcando o sétimo ano consecutivo de diminuição, se situando 13,4% abaixo do patamar do ano de 2002 em termos reais, de acordo com dados do IBGE. Logo, boa parte das ações e políticas foram voltadas ao agravamento das desigualdades e da diminuição da parcela da renda proveniente do trabalho na renda nacional, percebida desde 1990 (GARCIA, IPEA, 2005).

Dessa forma, em congruência com Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) estabelecidos após a Cúpula do Milênio das Nações Unidas em 2000, o presidente Lula criou, em fevereiro de 2003, o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), inicialmente com o propósito de ser um ambiente onde se criam as bases necessárias para o atingimento dos objetivos, impulsionando um amplo consenso em prol do desenvolvimento econômico e social do país. (GARCIA, IPEA, 2005).

Na época de sua criação, segundo Ronaldo Coutinho Garcia (2005), o qual foi Técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea, cedido à Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República, o CDES trabalhou sob a ótica defendida por Celso Furtado, o qual defendia que o desenvolvimento pleno do Brasil só ocorreria quando o crescimento econômico beneficiasse as parcelas mais carentes da população, o que, de acordo com o CDES, só ocorreria por meio da criação de empregos, a distribuição equitativa de riqueza e renda, a promoção da igualdade de gênero e autonomia das mulheres, a redução da taxa de mortalidade infantil, o aprimoramento da saúde materna, a luta contra todas as doenças e a promoção do bem-estar geral, bem como a asseguarção da sustentabilidade ambiental.

Entre as muitas iniciativas criadas pelos Grupos de Trabalho do CDES, muitas sugestões incluíam as microempresa, informalidade e economia solidária; habitação popular; crédito e financiamento; licenciamento ambiental e apoio à restauração do projeto original do Fundo Nacional de Desenvolvimento Re-

gional (FNDR), afim de corroborar para um desenvolvimento mais sustentável e equitativo (GARCIA, IPEA, 2005).

Dentre as principais iniciativas do governo, é possível destacar a criação do Programa Fome Zero (PFZ) em 2003, demonstrando o compromisso do governo com a erradicação da fome e da pobreza no país. Em seguida, em 2004, foi promulgada a Lei nº 10.836, que resultou na criação do Bolsa Família, um programa crucial de transferência direta de renda, visando melhorar as condições de vida das famílias mais vulneráveis. No campo da educação, em 2005, foi introduzido o ProUni (Programa Universidade Para Todos), que abriu oportunidades de acesso ao ensino superior para um número significativo de estudantes de baixa renda.

A década avançou, e em 2010, vários marcos importantes foram estabelecidos. Primeiro, houve um aumento notável no volume de oportunidades de emprego, de acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Além disso, nesse mesmo ano, foram lançados dois programas educacionais de destaque: o PIBID (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência) e o SISU (Sistema de Seleção Unificada), ambos destinados a promover o acesso à educação de qualidade.

Por fim, também em 2010, ocorreu a reformulação do FIES (Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior), que havia sido criado em 1999. Essa reformulação visava tornar o financiamento da educação superior mais acessível e abrangente.

4.2 O Microcrédito como Política Pública no Combate à Desigualdade Econômica e Social nos Governos Lula I e Lula II

No campo das microfinanças, o governo Lula pôde articular projetos de microcrédito que integraram as camadas populares ao mercado financeiro, pois, o acesso ao crédito passou a ser considerado uma parte importante dos direitos humanos e iniciativas cidadãs, promovendo igualdade de oportunidades, melhora da qualidade de vida e trabalho para aqueles que não tinham acesso, e impulsionando o desenvolvimento econômico e social dos países (DANTAS, 2014).

De acordo com Baronel e Sader (2009), a partir de 2003, a equipe de policy makers, embora tenham optado por dar continuidade à política econômica do governo anterior pôde conceituar o crédito no con-

texto das microfinanças, o que, com a articulação de projetos voltados ao microcrédito, promoveu um tipo de “capitalismo popular” nunca antes realizado na história brasileira. Ainda, a realização da inclusão da grande massa de pessoas no sistema financeiro nacional era a principal tônica das políticas públicas voltadas ao acesso ao crédito do período, pois, havendo uma nova perspectiva em relação ao efeito do microcrédito, o acesso à modalidade deveria ser incentivado e promovido pelo estado, ao passo que seria abarcado pelo sistema financeiro nacional.

Nos oito anos do governo anterior (FHC), o microcrédito era entendido como um crédito produtivo, capaz de alavancar renda. Neste governo, o conceito de microcrédito foi expandido para crédito de pequeno valor, produtivo ou não, como já exposto anteriormente, capaz de gerar renda. (BARONEI E SADER, 2009).

Em âmbitos dessa nova perspectiva, as ações e programas subsequentes teriam de ser voltados a delimitar mais precisamente o público alvo do microcrédito, visto que, como gerador de renda, os resultados proeminentes dos programas deveriam tratar da geração, bem como da manutenção de empregos, geração de renda, bem-estar dos tomadores de crédito e sustentabilidade dos empreendimentos financiados (FIPE, 2012).

De acordo com o relatório de Gilson Bittencourt, o qual foi responsável pelo GTI de Microcrédito e Microfinanças do Ministério da Fazenda entre 2003 e 2011, desde de sua primeira experiência, as evoluções conceituais, organizacionais e legislativas em relação ao microcrédito marcaram suas fases de funcionamento. As mudanças propostas nos primeiros dois anos do governo Lula I marcaram, segundo o relatório, a “Fase 4 do microcrédito” no Brasil.

Nessa fase, a constatação do governo Lula de que muitos brasileiros não possuíam acesso aos serviços financeiros resultou na promulgação da Lei nº 10.735 em 2003, que possibilitou a Inclusão bancária, associando o crédito a outros serviços bancários para a população de baixa renda ficando conhecido como um movimento de “bancarização dos pobres”. Esse movimento, de acordo com Da Costa (2010), assegurava a garantia de uma maior cidadania combinada com a redução das taxas de juros nos financiamentos, o que, segundo Jardim (2009), resultava em uma inclusão social via

mercado, primordialmente pelo mercado financeiro. Com o decorrer do tempo, a aproximação com o mercado financeiro foi ganhando novos ingredientes, tais como: Parceria Público – Privado (PPP), o Programa Nacional de Microcrédito, a criação do Banco Popular (BP), a participação de trabalhadores no mercado acionário, estímulo aos clubes de investimentos, a criação da Bolsa de Valores Sociais (BVS), política de fundos de pensão, projetos que dentre outros objetivos visavam a “bancarização” das classes populares. (JARDIM, 2009).

Ademais, segundo Kuttner (1998), mesmo que o sistema financeiro represente a própria essência do capitalismo, paradoxalmente, sendo ele o mais “puro” entre os mercados, é, ainda, um dos mais dependentes das ações do Estado, uma vez que os governos desempenham não apenas o papel de emissão de moeda, mas também exercem influência sobre o valor da moeda por meio de políticas fiscais e do controle dos bancos centrais, e mesmo que a oferta e a demanda dos investidores afetem os preços de títulos, ações e taxas de juros, todas essas ações ocorrem dentro de um contexto amplamente determinado pelas políticas monetárias.

Nesse contexto, conforme Carruthers (2009) salienta, o funcionamento do Sistema Financeiro encontra-se intrinsecamente vinculado à temática da confiança, configurando-se como um processo de natureza social, especialmente no contexto das incertezas e vulnerabilidades. Além disso, Carruthers (2009) sustenta que tais considerações adquiriram significativa relevância no âmbito social à medida que o crédito se tornou uma componente vital das economias contemporâneas, no qual a confiança passou a representar um fator de suma importância para o adequado desempenho do sistema financeiro.

Dessa forma, as medidas implementadas pelo governo federal, visando facilitar a disponibilidade de microcrédito, foram essenciais na consolidação de um mercado de microfinanças. Isso se evidencia principalmente no âmbito institucional, por meio da formulação de uma política específica voltada para essa esfera. Essa iniciativa revela claramente o compromisso do Estado em promover a ampliação do acesso aos serviços oferecidos pelo setor de microfinanças no Brasil (BARONEI E SADER, 2009). Assim, as questões

de acesso ao Sistema Financeiro foram interpretadas como problemas que precisam de ações por parte do governo, ou seja, problemas que necessitam de uma solução por meio de uma alternativa como uma política pública.

	Abertas	Ativas
CEF	3.295.605	2.817.417
Banco do Brasil (1)	934.675	926.091
Banco Popular do Brasil	1.621.629	937.274
BNB	154.121	45.298
BASA	25.111	24.017
TOTAL	6.031.141	4.750.097

Tabela 2: Contas Correntes Simplificadas = abertas e ativas nos bancos público
Fonte: Informações dos Próprios Bancos
 1 - Beneficiários do INSS
 Incluem Contas Abertas, mas com Cartões Ainda não Desbloqueados

Ainda nesse período, houve apoio ao Cooperativismo de Crédito, contendo regras mais flexíveis para seu funcionamento, aumento do número de correspondentes bancários e dos tipos de serviços prestados, regulamentação do Crédito consignado e ampliação e consolidação do Programa Crediamigo (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2005).

Contratos realizados e valores emprestados entre:	Número de contratos	Valores (em R\$ 1.000,00)
10/1997 a 31/12/2002	947.110	721.531
01/2003 a 31/07/2005	1.267.566	1.105.920
Carteira ativa em 31/07/2005	177.314	114.990

Tabela 3: Microcrédito Produtivo Orientado – Programa Crediamigo do Banco do Nordeste
Fonte: Banco do Nordeste

A Fase 5 do microcrédito no Brasil, segundo o mesmo relatório de Gilson Bittencourt, teve início em 2005 e ficou notabilizada pela promulgação da Lei n. 11.110, datada de 25 de abril de 2005, que deu origem ao Programa de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Segundo Miguel (2010), a criação deste programa representou a concretização das políticas de microfinanças concebidas pela equipe econômica do governo Lula.

Segundo a definição do Ministério do Trabalho e do Emprego, o PNMPO foi criado com o objetivo principal de estimular a geração de trabalho e renda entre microempreendedores populares, mediante a disponibilização de fontes específicas de financiamento

ao microcrédito produtivo orientado, se destinando às pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte.

Em suas características, o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) tem por objetivo orientar o tomador de crédito durante todo o período de contrato. Nesse contexto, o atendimento é conduzido por profissionais capacitados para realizar uma avaliação socioeconômica detalhada, ao mesmo tempo em que oferecem orientação educativa abrangendo tanto o planejamento financeiro quanto a gestão do próprio empreendimento. Essa abordagem visa promover uma administração eficaz do negócio, assegurando uma aplicação otimizada dos recursos disponíveis. Portanto, o valor do crédito e suas condições são estabelecidos mediante a avaliação da atividade econômica em questão, bem como da capacidade de endividamento do tomador final, sempre em colaboração com este (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006).

Ademais, em termos de sustentabilidade do programa, os recursos seriam provenientes do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) das instituições financeiras públicas federais e do direcionamento de depósitos à vista para Microcrédito dos bancos públicos e privados. Também, foi possível viabilizar fundos de aval destinados às instituições de microcrédito, bem como, a elaboração de projetos de desenvolvimento institucional que se concentraram na articulação entre as instituições de microcrédito e na padronização de modelos contábeis. Ainda, as taxas de juros seriam limitadas a 4% ao mês, com limites de crédito de até R\$ 5.000,00 por empreendedor, sendo permitido até 20% dos contratos com valores de até R\$ 10.000,00 (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006).

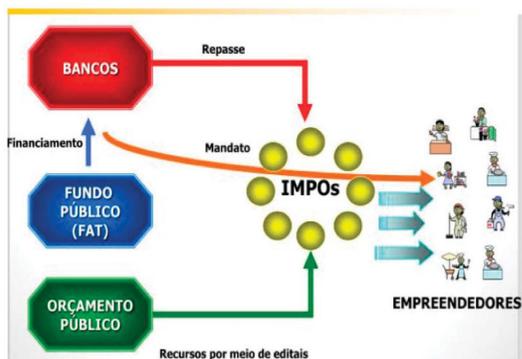


Figura 3: Estrutura de Operacionalização do Programa
Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego

Outrossim, segundo adequação às normas do Ministério da Fazenda, a atuação das instituições financeiras no PNMPO se daria por meio das instituições de microcrédito por meio do repasse de recursos, mandato ou aquisição de operações de crédito que se enquadrarem nos critérios exigidos pelo PNMPO. Para a atuação direta, as instituições financeiras deveriam constituir estrutura própria para o desenvolvimento desta atividade, devendo habilitar-se junto ao MTE, que é responsável pela habilitação das organizações de microcrédito e a difusão de informações sobre o microcrédito, atuando a coordenação do MTE em conformidade com as diretrizes gerais conduzidas em conjunto com os Ministérios da Fazenda – MF e do Desenvolvimento Social – MDS, demonstra que suas operações de microcrédito produtivo orientado devem ser realizadas em conformidade com o Programa.

Conforme Pereira (2007) afirmou, o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) desempenhou um papel fundamental como elemento articulador da política nacional de microcrédito do governo Lula. Isso se deu ao coordenar efetivamente as instituições de microcrédito, os bancos e outras entidades responsáveis pela alocação de recursos, sejam eles públicos ou privados, em um fluxo contínuo de recursos por meio de operações de repasse e mandato. Essas operações desempenharam um papel crucial ao proporcionar o suporte e o estímulo necessários para a consolidação do setor de microfinanças. Dessa forma, é possível concluir que a criação do PNMPO transformou o microcrédito em uma estratégia reconhecida como política pública para promover o desenvolvimento social e econômico, bem como fomentar o autoemprego no país (MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO, 2022).

Outro importante programa criado durante a Fase 5 do microcrédito, com ênfase na população rural, foi o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), sendo constituído pela Resolução nº 2.191/1995, destinado ao apoio financeiro às atividades agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor e de sua família (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006).

O PRONAF conta com subsídios da União, tanto para equalização de taxas de juros quanto cobrir parte dos custos bancários, sendo operado principalmente por bancos públicos federais e cooperativas de crédito. Dessa forma, o programa atendeu em 2004 e 2005 por volta de 1,5 milhões de famílias em diversas modalidades de crédito, ampliou de R\$ 2,2 (2002) para R\$ 6 bilhões (2004) de crédito oferecido. Alinhado às essas

políticas, as ações do governo promoveram a ampliação do alcance (especialmente nas regiões mais pobres) e criação de um seguro da produção e da renda (parcial) para os agricultores familiares, garantindo a possibilidade de financiar diversas necessidades, incluindo a aquisição de insumos (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006).

4.3 Avaliação do Microcrédito como Política Pública nos Governos Lula I e Lula II

Os resultados do microcrédito, bem como o seu modo de avaliação como política pública foram de suma importância para o fortalecimento do setor de microfinanças. Uma mudança significativa observada durante a implementação da Lei nº 10.735 em 2003 foi a massiva entrada de pessoas físicas no sistema financeiro nacional, sendo que, anteriormente, milhões de brasileiros nunca haviam entrado em uma agência bancária (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2011). Segundo dados do Banco Central do Brasil, de 2005 a 2011, cerca de 35 milhões de pessoas se “bancarizaram”, o que, para Kraychete (2006), significa um passaporte para a cidadania.

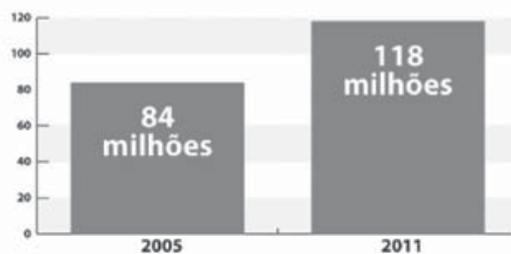


Gráfico 1: Bancarização Em milhões de pessoas bancarizadas
Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: Ministério da Fazenda.

Logo, o programa de microcrédito não contribuiu apenas com um marco regulatório do setor de microfinanças no Brasil, mas com a destinação de recursos para garantir a oferta de microcrédito, ferramentas para manter a sustentabilidade das instituições ofertantes desse tipo crédito e a delimitação do público alvo. Dessa forma, provocou tanto uma oferta de crédito dessa natureza quanto uma demanda pelos serviços de microfinanças. Segundo o Ministério da fazenda em 2004, com dados do Banco Central e informações fornecidas pela CEF, BB, ABN Amro, Brasdesco e Lemon Bank, o correspondente bancário, como operações de crédito tradicional, por exemplo, passou de 46.364 em dezembro de 2002 para 384.526 em junho de 2004, viabilizando a ampliação do setor no correspondente bancário, como um efeito em cadeia da maior acessibilidade ao setor. Bourdieu (1997) argumenta que os

mercados são construções nos quais o Estado possui a função de constituir demanda por meio da produção de disposições individuais e principalmente dos sistemas de preferências individuais.

Ainda, a facilitação do acesso ao crédito possibilitou um crescimento das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional, passando de R\$ 420 bilhões (no final de 2003) para R\$ 1,85 trilhão (julho de 2011), segundo os dados do Banco Central do Brasil.

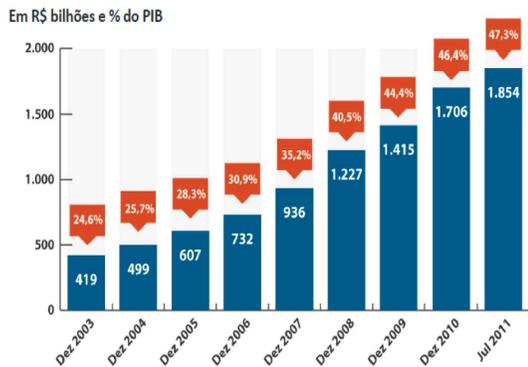


Gráfico 2: Operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional
Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: Ministério da Fazenda.

Segundo Braga (2010), o Microcrédito Produtivo Orientado é considerado uma política pública por utilizar tecnologias financeiras e sociais inovadoras, procurando atender a demanda dos microempreendedores de modo que não apenas forneça os recursos, mas que tenha a responsabilidade social de incluir a população menos favorecida na orientação da viabilidade dos recursos. De acordo com a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, o típico perfil dos clientes de MPO é composto por indivíduos que conduzem suas atividades econômicas visando a gerar renda para sustentar sua subsistência, frequentemente iniciando essas atividades por necessidade, sendo, até meados do primeiro trimestre de 2011, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a maioria dos tomadores do microcrédito produtivo composto por mulheres, com um percentual de 64% do total dos clientes.

Gênero	2007	2008	2009	2010	2011*
Masculino	188.287	230.561	301.016	276.026	323.825
Feminino	324.745	409.887	444.717	483.836	584.672
Total	513.032	640.448	745.733	759.862	908.497

Tabela 4: Microcrédito Cedido por Gênero - 1º trimestre de 2011
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Elaboração Própria.

Dessa forma, o protagonismo feminino empreendedor demonstrou uma maior geração de melhorias no bem-estar das famílias como um todo, de forma que a renda é destinada primeiramente às necessidades dos filhos e da casa, além de promover uma maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho, mostrando sua aptidão para gerar renda com a intenção de melhorar a qualidade de vida de sua família (KREUTZ e REIS, 2014).

Em termos de acesso ao microcrédito, o PNMPO desde sua criação em abril de 2005, até o segundo trimestre de 2010, efetuou mais de 6,2 milhões de transações de microcrédito, totalizando um montante de crédito superior a R\$ 7,9 bilhões em termos nominais. Os dados consolidados para o ano completo de 2009, indicam que foram realizadas 1.605.515 operações de Microcrédito Produtivo Orientado, aten-

dendo a mais de 745.000 clientes ativos e 1.629.373 clientes no total, resultando em um crédito concedido de R\$ 2.283.955.244,22. A média trimestral foi de R\$ 570.988.811,06, superando o valor do ano anterior em 26,39%. Por fim, o valor médio concedido de crédito foi de R\$ 1.422,57 (PNMPO/IBGE, 2010).

Além, ao ser comparado com o mercado de crédito tradicional, segundo dados do Banco Central, o microcrédito passou por um crescimento de 26,67% entre os anos de 2008 e 2009, enquanto o crédito tradicional cedido às pessoas físicas cresceu apenas 8,82% e o crédito tradicional cedido às pessoas jurídicas diminuiu cerca de 6,57% no mesmo intervalo. Ainda, o número de clientes do microcrédito com contas ativas cresceu, variando de 24,84% entre 2007 e 2008 e 16,44% entre 2008 e 2009.

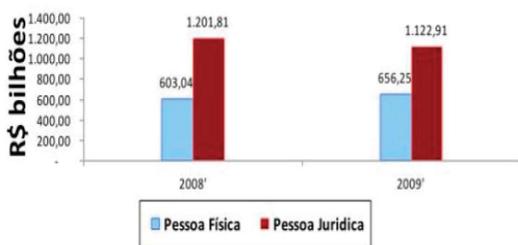


Gráfico 3: Mercado Tradicional de Crédito
Fonte: Banco Central. Elaboração: PNMPO/MTE

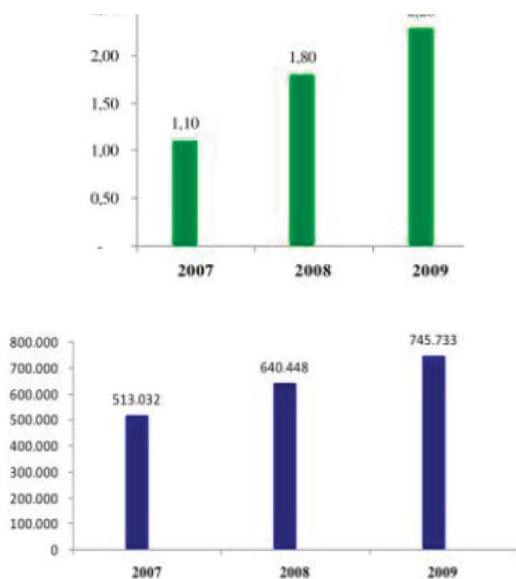


Gráfico 4: Microcrédito: Concessões X Número de Clientes Ativos
Fonte: Banco Central. Elaboração: PNMPO/TEM

Ademais, a crise financeira internacional de 2008, a qual chegou mais intensamente no Brasil no final do ano de 2008 e início do ano de 2009, desencadeou, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), uma diminuição das taxas de empregos formais observados de novembro de 2008 até março de 2009, resultando em um número de demissões superior ao de admissões, contrariando o que foi observado em séries anteriores de janeiro e outubro de 2008 ou em anos como 2006 e 2007 como demonstraram os dados.

Diante disso, Lula defendeu a atuação do Estado como facilitador e promotor de políticas que combateriam a crise, criando renda, trabalho e emprego. Segundo D'Agostini (2012), o governo começou a fundamentar suas abordagens de enfrentamento da crise por meio do estímulo ao mercado interno, ma-

terializado pelo incremento do crédito na economia. Isso tinha como objetivo principal fomentar o consumo das famílias e garantir uma maior oferta de crédito por parte dos bancos, com destaque para as instituições financeiras públicas. De acordo com Pochmann (2010), a maneira como o governo Lula lidou com a crise financeira evitou os problemas enfrentados em crises internacionais anteriores.

Logo, no âmbito do microcrédito, mesmo em meio à crise, o volume de empréstimo concedido na modalidade de microcrédito aumentou em todos os meses de 2008. Dessa forma, o segmento não entrou em crise podendo ter atendido clientes excluídos do crédito tradicional pós-crise (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2010). Instituições como CREDISOL e Banco do Nordeste mantiveram suas operações de microcrédito produtivo orientado, com o intuito de aumentá-las, de forma que, durante os meses em que a crise financeira internacional se agravou, não ocorreu uma diminuição no volume de empréstimos. O superintendente de microfinanças do Banco do Nordeste, Stélio Gama Lyra Júnior, afirmou: "Estamos comprometidos com a meta de crescimento de 40% em 2009. Para o setor informal, não consideramos um cenário de crise".

No aspecto do combate à pobreza, as experiências observadas no período são positivas ao cumprir o objetivo de inclusão social, pois o microcrédito se estabelece como uma política pública alternativa na criação de emprego e renda expandindo a habilidade de pequenos negócios, tanto os formalmente estabelecidos quanto os informais. Segundo dados do MET (2010), durante o ano de 2007 até o 2º trimestre de 2010, a massiva maioria dos clientes ativos beneficiários do PNMPO, sempre acima dos 95%, estavam na categoria de microempreendedores informais, com a principal atividade no comércio, seguido do setor de serviços, após indústria e, por fim, agricultura, além de outras atividades.

Ainda, em relação ao combate à desigualdade econômica, segundo o estudo de Mayrink (2009), a qualidade de vida dos beneficiários do Microcrédito está intimamente ligada ao impacto gerado pelo investimento nos seus pequenos empreendimentos. O aumento da receita desempenha um papel crucial na elevação do padrão de alimentação e consumo para a comunidade de recursos limitados. Isso evidencia, também, que o aumento de renda foi direcionado pelos empreendedores para atender às suas necessidades essenciais. Ainda, em 2007, ao avaliar o PNMPO, o presidente Lula declarou:

“ É preciso que... compreendam que quando a gente empresta dinheiro para(...) construir uma nova fábrica é um investimento. Mas também quando a gente coloca dinheiro na saúde e na educação(...) coloca mais dinheiro para ajudar o Microcrédito, a agricultura familiar(...) na verdade não estamos gastando(...) estamos fazendo o investimento mais primoroso do mundo(...) o investimento no ser humano, na melhoria da(...) vida das pessoas”. (Programa Café com o Presidente, Radiobras, 04 de setembro de 2007).

Em suma, tornou-se evidente a importância da continuação e expansão dos programas sociais e da assistência social, combinados com melhorias nas condições do mercado de trabalho, para continuar a redução da taxa de pobreza no país. Nesse contexto, durante uma palestra no galpão do Ação & Cidadania, no Centro do Rio de Janeiro, sobre negócios sociais (G1, 2015), Muhammad Yunus, o pai do microcrédito, afirmou: “Negócio social não é caridade. O dinheiro da caridade tem limitação, porque não volta, só é usado uma vez. A caridade só tem uma vida. Negócio social tem a ver com transformação, com ajudar as pessoas, tirá-las da pobreza”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo observou-se que o microcrédito pode ser considerado uma política pública no combate à desigualdade econômica e social nos governos Lula I e Lula II. Nesse sentido, o diferencial dos projetos de microcrédito dos governos Lula foi a massiva inclusão da população de baixa renda no sistema financeiro, o que marcou a iniciativa como público/privado, podendo ser considerado uma política pública híbrida.

Dessa forma, foi possível demonstrar que o acesso facilitado da população de baixa renda aos meios de crédito produtivo, além de permitir as condições necessárias para a criação de renda e trabalho, consolidou o setor de microfinanças e expandiu outros tipos de serviços financeiros. Ainda, o estudo demonstrou, por meio da metodologia bibliográfica, como o microcrédito foi utilizado e aperfeiçoado durante os anos dos governos Lula, procurando, apenas, discutir sobre as ações empregadas em benefício do setor e os resultados oriundos do mesmo, como parte de um esforço mais amplo de combate à desigualdade e promoção do crescimento econômico inclusivo.

Ainda, em relação ao combate da desigualdade econômica foi possível demonstrar que ela se deu por conta do acesso ao microcrédito produtivo, que por sua vez, contribuiu para o aumento da renda do microempreendedor. Não sendo apresentado, no presente trabalho, as avaliações quantitativas da relação do microcrédito com as variações da pobreza, a qual possui múltiplas métricas. Ademais, foi possível demonstrar que a desigualdade econômica foi atenuada no período pela inclusão bancária, ao permitir que mais pessoas de diversos níveis sociais pudessem ter acesso ao crédito e serviços financeiros.

Por fim, o estudo pode ser aperfeiçoado ao demonstrar, além dos aspectos sociais, o nível da saúde financeira dos microempreendimentos beneficiados pelo microcrédito, observando se os empreendimentos são autossustentáveis, o que enriquece a discussão ao considerar os aspectos de administração, como parte importante para a continuação das ações voltadas ao setor.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio Darcy Silva e SOARES, Marden Marques. **Microfinanças Democratização do Crédito no Brasil Atuação do Banco Central**. Banco Central do Brasil. 3ª edição Revista e Ampliada. Brasília. 2006.

APLICADA, I. D. P. E. Pobreza - taxa de pobreza (P0). **IPEA**, 2016. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>>. Acesso em: 28 maio 2023.

ARAUJO, V. L. D. **O primeiro governo Lula (2003-2006): retomada do crescimento e bonança internacional**. Sesses-Ordinarias. [S.l.]. 2019.

BANK, G. Disponível em: <<https://grameenbank.org/>>. Acesso em: 28 maio 2023.

BARONE, F. M. et al. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: [s.n.], 2001.

BARONE, F. M.; SADER, E. Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. **Revista de Administração Pública Scielo 25 Brasil**, Dezembro 2008.

BIANCARELLI, A. M. A Era Lula e sua questão econômica principal: crescimento, mercado interno e distribuição de renda. **Revista do Instituto de Estudos**, Junho 2014.

BITTENCOURT, G. **Microcrédito e Microfinanças no Governo Lula**. Ministério da Fazenda - GTI de Microcrédito e Microfinanças. Brasília. 2006.

BRASIL, B. C. D. BACEN. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtms%2Fdeorf%2Fr199812%2Ftexto.asp>>.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. **Programa de Crédito Produtivo Popular**. 2016.

CAGED. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: <https://ces.ibge.gov.br/base-de-dados/metadados/mte/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged.html>.

CAVALCANTE, André Bezerra. **Programa de microcrédito no nível local: uma alternativa de política pública para ampliar as oportunidades de negócio dos micro e pequenos empreendimentos formais e informais**. FGV EAESP - CMA-PG: Dissertações, Mestrado em Administração Pública e Governo [486], Fevereiro 2002.

CARRUTHERS, B. G. **Sociologia Econômica e das Finanças: um projeto em construção**. São Carlos: Edufsc, 2009.

COELHO, L. S. A Evolução do Mercado de Crédito Brasileiro. **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, Dezembro 2005.

«Com 100% das urnas apuradas, Lula é reeleito com 60,83%». Terra notícias. 30 de outubro de 2006. Consultado em 5 de junho de 2011

COSTANZI, R. N. Microcrédito no âmbito das políticas públicas de trabalho e renda. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada** (Ipea).

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Objetivos do milênio e desenvolvimento no Brasil**. Repositório do Conhecimento do Ipea. Fevereiro, 2005.

DANTAS, J. O. **A importância do Microcrédito Produtivo Orientado para as microempresas informacionais: um estudo de campo na cidade de Patos**. Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas. Universidade Estadual da Paraíba. Patos. 2014.

D'AGOSTINI, C. **O Papel dos Bancos Públicos Brasileiros no Desenvolvimento Socioeconômico: 2000 a 2012**. Departamento de Economia, Faculdade de Ciências e Letras - Unesp. Araraquara, SP. 2012.

DEBATE, B. **BRASIL DEBATE**. BRASIL DEBATE. ALVES JR, Antonio José; TEIXEIRA, Lucas. As diferenças entre as políticas econômicas dos períodos FHC e Lula-Dilma. *Brasil Debate*. 2014.

Disponível em: <<https://brasildebate.com.br/estudos-mostram-drastica-reducao-da-pobreza-a-partir-de-2004/>>. Acesso em: 18 outubro 2023.

DINHEIRO, I. IstoÉ Dinheiro. **stoÉ Dinheiro**, 2010. Disponível em: <<https://istoedinheiro.com.br/o-pais-que-ele-construiu-3/>>. Acesso em: 28 maio 2023.

DINIZ, E. H. **Correspondentes Bancários e Microcrédito no Brasil: Tecnologia Bancária e Ampliação dos Serviços Financeiros para a. Relatório GVPesquisa**. [S.l.].

EMPREENDEADOR, C. **Entenda a história do mercado de crédito no Brasil**, 2021. Disponível em: <<https://www.capitalempreendedor.com.br/blog/o-que-e-mercado-de-capitais>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

EMPREGO, M. D. T. E. **Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado**. PNMPO. Brasília. 2008.

EMPREGO, M. D. T. E. D. **Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado PNMPO**. PNMPO. Brasília. 2010.

FAZENDA, M. D. **Programa Nacional de Microcrédito**. Governo Federal. Brasília. 2011.

FIGUEIREDO, P. **Políticas Públicas – Políticas Sociais**. I Seminário Estadual de Políticas Públicas e Controle Social - Ibrad. 2012.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Avaliação do PROGER: resultados e perspectivas**. São Paulo, 2012. Disponível em: (<https://bit.ly/2yrBP83>). Acessado em 26 de outubro de 2023.

GASTALDON, M. C.; GUGLIELMI, T. A. **Microcrédito e Emprego em Tempos de Crise: UM ESTUDO DE CASO.** [S.l.].

IPEA. **Crise Internacional: impactos sobre o emprego no Brasil e o debate para a constituição de uma nova ordem global.** IPEA. [S.l.]. 2009.

JARDIM, M. A. C. Entre a Solidariedade e o Risco: sindicatos e fundos de pensão em tempos de governo Lula. **Coleção TC- Trabalho e Contemporaneidade**, São Paulo, n. Fapesp, 2009.

JARDIM, M. C. A crise financeira de 2008: os discursos e as estratégias do governo e dos fundos de pensão. **SciELO 25 Brasil**, São Paulo, Dezembro 2013.

JUNIOR., A. J. A.; TEIXEIRA, L. Brasil Debate, 2014. Disponível em: <<https://brasildebate.com.br/928/>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

KLEIMANN, F. A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POLÍTICA PÚBLICA NO GOVERNO LULA. **Educação e Sócio-Economia Solidária**, v. 2, 2005.

KRAYCHETE, E. S. **O Banco Mundial e o Desenvolvimento das Microfinanças em Países da Periferia Capitalista.** Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Bahia. 2005.

KREUTZ, D. C.; REIS, C. N. D. **Microcrédito Como Política Pública de Geração de Emprego e Renda.** [S.l.].

KUTTNER, R. Tudo à venda: as virtudes e os limites do mercado. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

LEDGERWOOD, J. **Microfinance handbook: an institutional and financial perspective.** Washington, D.C.: The World Bank, 1999.

LEITE, J. Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro. **CAPES**, Florianópolis, n. Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, p. 90, 2009.

LUCAS, N. B. O. et al. Microcrédito como política pública para geração de trabalho e renda. **Revista Gestão Secretariado**, São Paulo, v. 14, p. 903-912, 2023.

MAYRINK, Rayssa Danielle Dantas. **O Impacto Do Microcrédito Sobre A Renda E O Emprego Em Belo Horizonte.** Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. Belo Horizonte: FipeL, 2009. 112 p.

MENANDRO, H. Reformas de Base. **FGV**. Disponível em: <<https://www18.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/reformas-de-base>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

MIGUEL, A. C. MICROCRÉDITO NO BRASIL: UMA AGENDA DE POLÍTICA PÚBLICA. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara**, São Carlos, v. 4, n. 2, Julho 2012.

MIGUEL, A. C. **A política nacional de microcrédito no governo lula.** Relatório individual sintético de treinamento técnico. São Paulo: FAPESP, 2010.

MORDUCH, J. The microfinance promise. **Journal of Economic Literature**, v. 37, p. 1569-1614, 1999. ISSN 4.

PAULANI, L. M. A experiência brasileira entre 2003 e 2014: Neodesenvolvimentismo? **Cadernos do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 12, Janeiro/Junho 2017.

QUEIROGA, M. M. **Implicações do Neoliberalismo na Política Social Brasileira:** o modelo de proteção social do governo Lula. Departamento de Serviço Social da UNB. Brasília. 2006.

RUAS, C. et al. **A Política e a Atividade de Microcrédito como Instrumentos de Geração de Trabalho. Brasília:** Relatório do Projeto de Pesquisa: “Microcrédito Produtivo Orientado”, 2015.

SANTOS, Marília Lourido dos; **Políticas públicas (econômicas) e controle.** Revista de informação legislativa, v. 40, n. 158, p. 265-278, abril e junho. 2003.

SANTOS, W. G. D. **Cidadania e Justiça:** política social na ordem brasileira. Rio de Janeiro: [s.n.], v. 2, 1987.

SANTOS, Gilvan Nunes dos. **O Microcrédito no Brasil.** Banco De Periódicos: Monografia. UFRRJ-ITR. VI. Rio de Janeiro. 2009.

SANTOS PEREIRA, Helda Kelly dos; COLARES OLIVEIRA, Marcelle; RODRIGUES PONTE, Vera Maria.

Informações para prestação de contas e avaliação de desempenho de OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso. BBR - Brazilian Business Review, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2007, pp. 55-71. FUCAPE Business School. Vitória, Brasil;

SFEIR, E. **ANBC** Associação Nacional dos Bureaus de Crédito. ANBC, 2019. Disponível em: <<https://anbc.org.br/os-principais-momentos-da-historia-do-credito/>>.

SILVA, M. O. D. S. E.; YAZBEK, M. C.; GERALDO, G. **A Política Social Brasileira no Século XXI:** a prevalência dos programas de transferência de renda. 6. ed. São Paulo: [s.n.], 2012.

SILVA, M. R. O papel do microcrédito e das microfinanças como Instrumentos de redução da pobreza. **VII Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, Lisboa, Portugal, Outubro, 2002.

SOARES, M. M.; SOBRINHO, A. D. D. M. **Microfinanças O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. Brasília: BCB, v. 2, 2008.

SOARES, R. P. **Evolução Do Crédito de 1994 A 1999: Uma Explicação**. Planejamento e Políticas Públicas, n. 25. 2002. Recuperado de [//www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/62](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/62)

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma Revisão da Literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 16, p. 20-45, julho/Dezembro 2006.

VAITSMAN, J; RIBEIRO, JM; LOBATO, L. **Policy analysis in Brazil**. University of Bristol, Bristol. 2013.

YUNUS, M. **O Banheiro dos pobres**. 1. ed. [S.l.]: Ática, 2001.



Autora: *Liliane Morais Ramos.*

Orientador: *Prof. Dr. Marco Tulio Fundão Zanini - Coordenador dos Módulos Internacionais FGV.*

INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA ALIADA À INTELIGÊNCIA HUMANA

Resumo:

Este trabalho discute a importância e os impactos da inteligência artificial no dia a dia das pessoas, um assunto que antes era discutido nos filmes, bibliotecas, comunidade científica e um tema distante da sociedade, mas com uma mudança disruptiva nos últimos tempos onde a tecnologia tem estado presente no cotidiano abrangendo os jornais, as legislações, os governos, os países e mudando completamente a forma de trabalho e a vida das pessoas

Palavras-chave: inteligência artificial; inovação; tecnologia; algoritmo.

1. INTRODUÇÃO

A atualidade vive uma época disruptiva onde a inteligência artificial tem trazido grandes novidades e mudanças que já fazem parte da vida das pessoas, os algoritmos aos poucos além de auxiliar na parte operacional e mecânica das atividades também vão aprendendo, treinando e repetindo os comportamentos humanos e expandindo o conhecimento de forma racional e estratégica, alguns exemplos são o chat gpt (chatbot online de inteligência artificial desenvolvido pela OpenAI), leitura instantânea de documentos, análise e acompanhamento automático de processos judiciais, diagnósticos médicos com resultados de exames e cirurgias acompanhadas por inteligência artificial que tornam os procedimentos muito mais assertivos, recomendações de filmes e músicas adaptadas ao gosto dos usuários tais como Netflix, Spotify e Amazon, tradutores online com tradução cada vez mais eficientes, competições de jogos online e carros autônomos como os do Google e Tesla que estão em fase de testes e regulamentação (Feng et al., 2021).

A inteligência artificial (IA) está cada vez mais mudando a vida das pessoas trazendo benefícios para a aceleração dos processos, redução de atividades repetitivas, mecânicas e abrindo espaço para a utilização do tempo com processos mais estratégicos, prazerosos e menos operacionais, o uso da IA também pode evitar que as pessoas se exponham a atividades arriscadas e perigosas sendo substituídas por máquinas que fazem este trabalho de forma assertiva e sem exposição a riscos. Os benefícios da IA também podem ser verificados amplamente na parte da educação através de textos, traduções, também em transportes mais seguros além da redução de exposições a fraudes bancários em gerais (Ludermir., 2021).

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e doutrinária e serão explorados os principais temas abaixo buscando o entendimento da IA e trazendo uma visão da utilização deste instrumento como uma aliada aos processos do dia a dia na vida em geral e na gestão dos negócios da empresa:

- Conceituação - Inteligência artificial
- Inovação
- Impactos e benefícios da inteligência artificial
- Regulamentação da IA na União Europeia e no Brasil

Assim, o objetivo desse estudo é relatar sobre a inovação e inteligência artificial como auxiliadora para a inteligência humana.

2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL - EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS GERAIS

Sobre o conceito de inteligência artificial, assim dispõe Dora Kaufman:

A inteligência artificial refere-se a um campo de conhecimento associado à linguagem e à inteligência, ao raciocínio, à aprendizagem e à resolução de problemas. A IA propicia a simbiose entre o humano e a máquina ao acoplar sistemas inteligentes artificiais ao corpo humano (prótese cerebral, braço biônico, células artificiais, joelho inteligente e similares), e a interação entre o homem e a máquina como duas “espécies” distintas conectadas (homem-apli-

cativos, homem-algoritmos de IA). Tema de pesquisas em diversas áreas – Computação, Linguística, Filosofia, Matemática, Neurociência, entre outras –, a diversidade de subcampos e atividades, pesquisas e experimentações dificulta descrever o estado da arte atual. Os estágios de desenvolvimento bem como as expectativas variam entre o campo e suas aplicações, que incluem os veículos autônomos, reconhecimento de voz, games, robótica, tradução de linguagem natural, diagnósticos médicos, assim por diante. Atualmente, os sistemas inteligentes estão em todas as áreas do conhecimento (e quase em toda a vida em sociedade) (Kaufman, 2018, p. 10).

Para John McCarthy, a inteligência artificial “é a ciência e engenharia de fazer máquinas inteligentes, especialmente programas de computador inteligente” (Russel e Norvig (2009), ou seja, a título exemplificativo, cada vez mais os algoritmos tem a capacidade de explorar melhor os gostos e vontades do ser humano e criar mecanismos capazes de multiplicar estes resultados tal como o feed do facebook, onde a IA (nestes casos através de redes neurais recorrentes) conseguem disponibilizar uma infinidade de itens de acordo com a preferência de cada usuário causada por um algoritmo que agiu como um observador e foi armazenando em seu banco de dados o comportamento de cada usuário (Kaufman, 2018).

Alan Turing é considerado o pai da IA por conta da criação do artigo “Sobre números computáveis” onde ele estabeleceu os pontos fundamentais do computador que ficou conhecido como máquina de Turing. Posteriormente seu artigo com o título “Máquinas computacionais e inteligência” se tornou um marco para a IA onde foi explorado o conceito de uma máquina efetivamente inteligente sendo para isso estabelecido uma forma de avaliá-la desta forma (Taulli, 2020).

O método de avaliação com o título teste de Turing foi um jogo com três partes sendo duas pessoas e um computador de forma que o avaliador humano fazia perguntas diversas aos demais (uma pessoa e uma máquina) objetivando identificar qual deles seria o ser humano, sendo que o teste funcionava se o avaliador não conseguisse estabelecer a diferença entre qual deles seria o humano, se isso ocorresse chegava-se à conclusão de que o computador realmente seria inteligente. A figura 1 demonstra o fluxo deste teste (Taulli, 2020).

Deste modo, o objetivo não era identificar se a máquina apresentava respostas profundas, corretas e fundamentadas, mas sim concluir que ela era capaz de processar um alto volume de informações, compreender o que foi perguntado e ter a capacidade de se comunicar com os humanos (Taurilli, 2020).

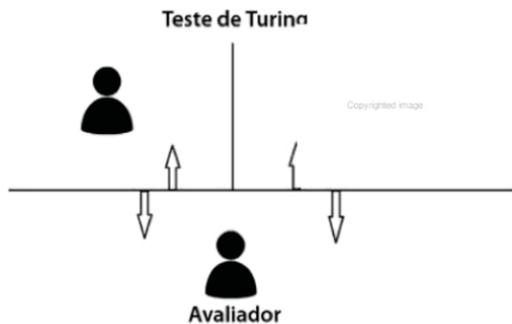


Figura 1: Fluxo Básico de Funcionamento do Teste de Turing.
Fonte: Taurilli (2020).

A IA pode ser caracterizada por 3 tipos conforme dispõe Teresa Bernarda Ludermir²:

A IA pode ser caracterizada em três tipos: IA Focada, IA Generalizada e IA Superinteligente. A IA Focada, também conhecida como IA Fraca, consiste de algoritmos especializados em resolver problemas em uma área e/ou um problema específico. Aqui os sistemas armazenam uma grande quantidade de dados e os algoritmos são capazes de realizar tarefas complexas, porém sempre focadas no objetivo para o qual foram desenvolvidos. Os Sistemas Especialistas e Sistemas de Recomendação são exemplos de sistemas de IA focada. Na IA Generalizada, também conhecida como IA Forte, os algoritmos desenvolvidos se tornam tão capazes quanto humanos em várias tarefas e, em geral, os algoritmos usam técnicas de Aprendizado de Máquina como ferramenta. Em algumas tarefas os algoritmos têm desempenho semelhante aos humanos, por exemplo, em Visão Computacional. O nível atual da IA é de IA Generalizada. Na IA Superinteligente, os algoritmos são significativamente mais capazes que humanos em praticamente todas as tarefas. Ainda não existem sistemas com IA Superinteligente e não se sabe se existirão sistemas mais inteligentes que os humanos desenvolvidos com técnicas de IA.

2.1 Conceito de Inovação

Sobre esta definição, o Manual de Oslo dispõe:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo, p. 56, 2006).

Neste contexto, segundo o Manual de Oslo “uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”, ou seja, cada vez mais as empresas buscam implementar melhorias atreladas a inteligência artificial que facilitem a gestão interna e tragam resultados robustos alavancando a visão que a empresa tem no mercado, como por exemplo, grandes corporações brasileiras que estão mudando a gestão dos seus processos jurídicos através do desenvolvimento de softwares gerados internamente ou adquiridos do mercado que já conseguem fazer a leitura e resumo automático de documentos jurídicos (ex: matrícula de imóveis), providências jurídicas no processo judicial geradas de forma autônoma na medida em que o robô já lê os pedidos na petição inicial e grava estes itens no software da empresa em conjunto com as publicações que forem ocorrendo além do mapeamento automáticos do tipo de entendimento jurisdicional sobre determinado tema em cada vara judicial do país.

Deste modo, cada vez mais a IA ganha espaço na vida em sociedade e as empresas se esforçam de forma contínua para alcançar mais competitividade e geração de resultado aliando tecnologia, inteligência artificial e inovação aos seus processos. Isso pode ser evidenciado no Brasil através da Lei do Bem nº 11.196/2005 que concede incentivos fiscais para estimular as atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação favorecendo o aumento dos empregos, estratégias de inovação, aumento da competitividade e que tem gerado a criação de 15 novos centros de pesquisas e desenvolvimento e tem propiciado a criação de mais de 20 mil novos produtos ou inovações incrementais (guia da Lei do Bem).

2.2 Impacto Positivo da Inteligência Artificial

A inteligência artificial tem a cada dia mudado a vida das pessoas, decisões que antes cabiam exclusivamente a consciência humana está sendo aos poucos compartilhadas com a IA através do aprendizado, teste e repetição das máquinas baseados em comportamentos e diretrizes humanas.

No âmbito das inovações trazidas pela IA, a título de exemplo, em 2020, investigadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT) pesquisavam e tentavam descobrir um remédio que conseguisse eliminar estirpes de bactérias que até o momento tinham sido extremamente resistentes a todos os antibióticos testados. O processo de investigação e testes para um novo medicamento costuma ser lento e conta com muitos anos de esforço, dedicação e investimento além de envolver várias tentativas de suposições, premissas e erros até chegar num leque de soluções candidatas a serem viáveis sendo que geralmente os pesquisadores partem de milhares de moléculas possíveis ou manipulam moléculas conhecidas no intuito de alterar a estrutura molecular de um remédio já existente (Kissinger, Schmidt, Huttenlocher, 2021).

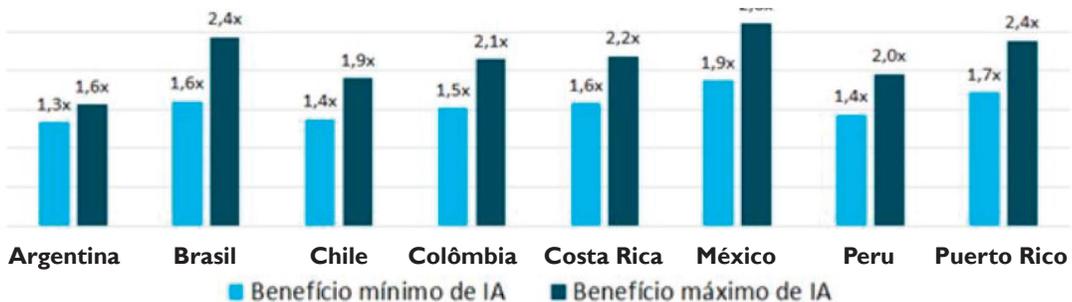
Os pesquisadores do MIT inseriram a IA no processo de análise e ensinaram os algoritmos a verificarem os dados codificados das moléculas identificando peso, ligações químicas e disposições para bloquearem a multiplicação de bactérias maléficas. Com isso, a IA conseguiu não apenas identificar as moléculas antibacterianas, mas também descobrir propriedades que nunca tinham sido categorizadas ou identificadas pelos humanos. Após os treinos e muitos testes, os pesquisadores pediram que a IA examinasse um total de 61.000 moléculas para tentar identificar uma delas que tivesse a capacidade de eliminar a estirpe de bac-

térias e isso foi feito com sucesso de modo que a IA conseguiu encontrar um novo antibiótico que nenhum humano tinha sequer chegado perto de descobrir, o que foi revolucionário, emblemático e uma grande vitória para o mundo que pôde ter esperança de novas soluções para as doenças existentes, muitas delas ainda sem cura. Neste caso a IA não se limitou a executar o aprendizado que tinha ocorrido nos testes, mas conseguiu o feito de identificar soluções para o problema proposto numa velocidade impressionante de tempo e detectar aspectos que os humanos jamais haviam imaginado (Kissinger, Schmidt, Huttenlocher, 2021).

No âmbito do crescimento econômico com a utilização da Inteligência Artificial, a consultoria americana FrontierView fez um estudo a pedido da Microsoft com o título “ A Inteligência Artificial (IA) na era da COVID-19: otimizando o papel da IA na geração de empregos e crescimento econômico no Brasil” onde foram analisados como a economia e a geração de trabalhos no Brasil poderiam ser beneficiados com o uso da IA até o ano de 2030 considerando que com o advento da pandemia houve uma expansão do uso da tecnologia e uma aceleração da transformação digital. Neste contexto, foram analisados dois cenários considerando um investimento máximo e mínimo na adoção da IA que utilizasse não apenas a automatização de processos nas indústrias, mas também considerando que o Brasil tivesse condições de receber novas demandas e formas de trabalho produzidas pela IA com a expansão das indústrias e tecnologia envolvida. Deste modo, com um investimento menor e mais conservador verificou-se a possibilidade de um aumento de 1,8 percentual no PIB brasileiro até 2030 enquanto com maiores investimentos na IA a ampliação do PIB poderia alcançar 4,2 pontos percentuais.

Uma adoção massiva de IA pode levar à um aumento significativo do crescimento econômico no Brasil

Crescimento econômico adiciona até 2030 se a IA fosse adotada de forma massiva (cenário conservador e cenário otimista)



Interpretação do gráfico: se o Brasil maximizasse a adoção de IA entre agosto agora e 2030, o país cresceria 1,6 vezes mais rápido no cenário mais conservador, e 2,4 no cenário mais otimista.

Figura 2: Gráfico sobre a maximização de IA
Fonte: Microsoft (2023).

2.3 Benefícios da IA na Educação, Justiça Brasileira e Sistema Financeiro

É inegável que a tecnologia já está trazendo muitos benefícios a espécie humana como a aceleração e automatização dos trabalhos, rapidez, precisão e eficiência na resolução de demandas, economia de recursos bem como no aumento da segurança através do reconhecimento facial já usado em diversas empresas para o controle de acesso dos seus colaboradores.

A inteligência artificial certamente se concretiza como uma das inovações tecnológicas mais relevantes do século XXI e tem sido usada em diversas áreas, inclusive no campo do direito, no processo civil brasileiro ao abrir caminhos e trazer uma revolução positiva na forma como as questões legais são tratadas proporcionando mais agilidade, assertividade, eficácia, qualidade nas sentenças judiciais bem como propiciando um acesso mais ativo e igualitário a sociedade (Ribeiro, 2023)

A IA já está ajudando e revolucionando a justiça brasileira através da automação de demandas recorrentes e que não agregam valor aos operadores do processo judicial, por exemplo, ao fazer uma análise profunda e analógica de processos, contratos e petições iniciais e com isso liberar os demais profissionais do direito como procuradores, advogados e juízes para outros tipos de atividades mais estratégicas e com maior nível de complexidade (Ribeiro, 2023)

A IA também auxilia para aperfeiçoar as pesquisas judiciais tendo em vista a capacidade de avaliar uma ampla quantidade de leis, doutrinas, decisões jurisprudenciais para detectar direcionamentos e precedentes relevantes o que pode dar mais embasamento e segurança nas decisões judiciais. Ademais, a IA também consegue agilizar na criação de pareceres e análise global dos riscos, disponibilizando uma abordagem mais profunda e assertiva. Neste sentido, o Supremo Tribunal Federal no Brasil trouxe inovação ao implementar a IA na análise de volumes extensos de leis, documentos e decisões jurisprudenciais com os projetos RAFA 2030, Victor e a VitóriaIA que conseguem apurar uma quantidade expressiva de informações, análise e apuração de decisões recorrentes relevantes além de auxiliar na análise de dados e estatísticas dos processos da corte. Também conta com a utilização de chatbots que assessoram a população em geral com o acesso à justiça e informações do Tribunal (Ribeiro, 2023).

Outro fator muito interessante da IA nos processos judiciais é a capacidade de prever resultados baseados em dados estatísticos, ou seja, através da

apuração dos históricos das informações é possível os algoritmos apurar padrões, direcionamentos e tendências possibilitando prever determinado efeito ou posição numa sentença judicial em determinada corte (Ribeiro, 2023)

A IA também pode ser utilizada para o controle de gestão de prazos de forma que os algoritmos tornam a gestão do processo mais rápida e efetiva emitindo alertas de prazos e notificações as partes do processo e com isso propiciando um processo mais ágil, certo e eficiente. Além disso, a IA pode aumentar o acesso à justiça diminuindo os entraves dos cidadãos ao sistema jurídico tendo em vista que os algoritmos podem ser utilizados para ajudar as pessoas com orientação jurídicas ou subsídios básicos de legislação que já podem direcionar o cidadão com sua lide jurídica o que acaba viabilizando e assessorando os usuários que não tem condições de contratar o serviço especializado de um advogado e que pode ser beneficiado pelo acesso mais rápido proporcionado pela IA (Ribeiro, 2023).

A IA também facilita a comunicação entre as partes no processo civil e pode ser utilizada para mediar lides, negociações e disponibilizar alternativas para a resolução do conflito. Importante destacar que a interação humana continuará existindo normalmente, sendo a IA um mecanismo complementar e de auxílio no campo jurídico (Ribeiro, 2023).

A inovação com a IA também proporciona o maior acesso e disponibilização de informações, melhoria na gestão e qualidade de vida pelos seres humanos, benefícios na área da saúde ao contar com algoritmos que trabalham em parceria com os profissionais de saúde para analisar imagens de exames médicos e tentar localizar padrões que possam indicar uma doença. A título de exemplo, no Hospital das Clínicas em São Paulo, a IA auxilia no diagnóstico e na luta contra o câncer de fígado já que esta doença é silenciosa e quando se manifesta já está num grau avançado com poucas chances de cura. O algoritmo criado pela MaChiron, uma startup com o apoio do HC, faz a leitura dos exames de tomografia logo que eles são realizados e se for verificada modificações é dado prioridade ao paciente o que certamente potencializa as chances de cura e tratamento. Deste modo, enquanto um profissional da saúde leva em média de 40 a 50 minutos para chegar a uma interpretação de um exame, a IA consegue fazer numa média de 30 segundos (Rosa, Santana, 2023)

A IA trará benefícios para a maior parte das atividades, seja nas atividades econômicas, de serviços

financeiros, projetos no campo relacionado a colheita, propaganda, marketing com uma IA cada vez mais ampla tendo a capacidade de criar textos, vídeos ou até mesmo outros tipos de sistema para computadores. O amplo interesse pela IA também ocorreu com o “estouro” dos chatbots de IA como ChatGBT, inserido no mercado pela OpenAI em 2022 e o Bard lançado em 2023 pelo Google haja vista que antes os chatbots ficavam limitados as áreas de pesquisa ou exclusivamente para os profissionais e com os lançamentos recentes os usuários comuns passaram a ter acesso a estas ferramentas (Rosa, Santana, 2023)

Outros exemplos são os chatbots que utilizados pelas empresas para agilizar o atendimento através de ligações telefônicas ou plataformas online, assistentes virtuais que são muito usadas pela população tais como Alexa ou google assistente e jogos online onde a IA propicia uma experiência mais realista e auxilia no desempenho dos jogadores.

A IA também se torna indispensável para a educação tendo em vista que projetos para relacionar a tecnologia e o uso de jogos educativos e interativos nas escolas certamente causará maiores interesses dos alunos e irá potencializar os resultados de forma positiva.

Outro benefício inédito da IA ocorre nas agências bancárias por meio dos robôs que chegam ao mercado no intuito de auxiliar o cliente com tratamentos hiperpersonalizado de acordo com a necessidade específica de cada cliente mudando uma realidade onde somente clientes selecionados tinham acesso a gerentes humanos extremamente qualificados (Sciarretta e Campos, 2024).

A IA vai auxiliando a vida dos usuários nos grandes bancos haja vista que os robôs se tornam capazes de fazer interações com os clientes de várias formas como emitir alertas de multas após a data de vencimento, bloquear operações bancárias suspeitas, sugerir de forma autônoma a modificação de um seguro que pode não estar favorável ao cliente, a troca de eventual financiamento e/ou conta de investimento por outro análogo, mas com melhores condições (Sciarretta e Campos, 2024).

Além deste pacote de benefícios ao cliente, a IA também proporcionará que serviços de backoffice trabalhosos sejam feitos pelos algoritmos o que proporcionará uma diminuição de até 90% nas horas gastas por um ser humano com tarefas como leitura de documentos, gestão de processos no judiciário bem como para a logística no transporte de cédulas até os caixas eletrônicos (Sciarretta e Campos, 2024).

Como exemplo, um dos primeiros a implantar esta tecnologia em 2016 foi o Banco Bradesco com a inserção da assistente virtual BIA (Bradesco Inteligência Artificial) que foi treinada com base em um banco de dados com 2 bilhões de situações usadas no dia-a-dia para que o atendimento fosse o mais hiper personalizado possível cujo investimento superou R\$ 50 milhões e envolveu 67 casos com o uso da IA e uma interação de aproximadamente 250 pessoas sendo que nos processos internos do Banco, o robô faz a leitura do Comitê de Política Monetária do Banco Central auxiliando a equipe de pesquisa e ajudando na de dados de uma grande quantidade de documentos de forma que com uma apuração de 95% consegue fazer a leitura de petições e diminuir o tempo que o profissional usa para analisar estes documentos em 80% além de conseguir agilizar o atendimento em quase 60% dos profissionais da área de cartões através do entendimento e interação com perguntas formuladas pelos clientes inclusive de forma bastante específica (Sciarretta e Campos, 2024).

A IA também foi utilizada no Banco Bradesco para alertar o risco de eventuais fraudes nos cartões evitando a proliferação de golpes avaliados em R\$ 100 milhões. Foi apurado pelo Banco que a Bia foi utilizada por 21 milhões de usuários, sendo, inclusive 2 milhões com periodicidade superior a uma vez na semana de forma que sempre estão sendo avaliadas medidas que sejam inovadoras e que realmente agreguem valor aos envolvidos (Sciarretta e Campos, 2024).

Outro exemplo positivo ocorre no Nubank, onde a Inteligência artificial é utilizada para diminuir o inadimplimento dos clientes e aumentar o número de pessoas envolvidas com a oferta de disponibilização de crédito haja vista que além do histórico das operações realizadas, os robôs conseguem identificar milhares de dados além de mapear os comportamentos e perfis dos consumidores para personalizar melhor os gostos e carteiras dos usuários (Sciarretta e Campos, 2024).

2.4 Legislação, Riscos e Ética no Uso da Inteligência Artificial na União Europeia e no Brasil

No mundo, pesquisadores se deparam com uma infinidade de perguntas ainda não respondidas acerca da IA, como por exemplo i) seria necessário a intervenção em algoritmos que possam alterar ou desvirtuar disposições que podem impactar a vida de milhares de humanos? ii) quais os riscos do ChatGBT divulgar informações falsas ou utilizarem dados privados das

peças? iii) e se os computadores alcançarem um nível tão alto de aprendizado que fosse além do que foi estabelecido pelos seus criadores, quais seriam os riscos potenciais para o planeta? (Waters, 2023).

Ainda que a IA traga uma infinidade de benefícios, também se faz necessário analisar os desafios que a acompanham, neste sentido, há diversos debates na Comunidade Europeia para controle e regulamentos de ética para a IA como comissões para avaliação de impactos, código de ética para os robôs, documentação com um plano acerca desta tecnologia aprovado pelo Conselho da União Europeia e regulamentações para uma IA confiável (Hartmann, 2020).

Neste contexto, a União Europeia estava trabalhando numa legislação específica e inédita sobre a Inteligência artificial quando houve o estouro do ChatGBT inserido de forma gratuita pela OpenAI e com uma enorme adesão pelo público o que motivou e acelerou a necessidade de uma regulamentação que colocasse regras para que as empresas de tecnologia pudessem informar dados e treinos do robô e tivessem responsabilização e ônus expresso por qualquer tipo de eventual erro ou prejuízo causado pela tecnologia desenvolvida (Waters, 2023).

Para a concretização da IA de confiança, a União Europeia estabelece as seguintes diretrizes: respeito aos direitos fundamentais, resiliência no caso de ataques e plano de recurso, integridade dos dados envolvidos, rastreabilidade, comunicação, respeito a sociedade, ao meio ambiente, a sustentabilidade, auditorias e soluções de compromisso (Hartmann, 2020).

Ainda segundo as diretrizes da União Europeia, a IA deve apoiar as decisões das pessoas, de forma a serem facilitadores da sociedade, sendo essencial a proteção aos dados onde seja assegurado o direito à privacidade dos humanos com restrições e protocolos de acessos e segurança. A tecnologia e algoritmos também devem ser desenvolvidos contendo amplo subsídio de mitigação de riscos para que as ações saiam conforme projetado e dispõe ainda que sejam desenvolvidos mecanismos de prevenção a danos inaceitáveis além de serem assegurados a integridade, segurança física e mental das pessoas nas interações humanas e artificiais. A IA deve ser projetada de modo a detectar erros ou qualquer tipo de parada não intencional e permitir de forma simples e rápida a desativação humana da tecnologia e/ou ter formas automáticas de protocolos de segurança (Hartmann, 2020).

Neste mesmo contexto das diretrizes da União Europeia, a IA precisa ter mecanismos de igualdade

e equidade em todo seu ciclo de funcionamento de modo que todas as pessoas tenham acesso e oportunidade nos processos com inclusão social e tratamentos igualitários. Também existe uma preocupação com a sustentabilidade no âmbito da IA, onde devem ser estimuladas e desenvolvidas medidas que tragam benefícios em uma escala global beneficiando os humanos em temas extremamente sensíveis e importantes como o meio ambiente, a democracia e impactos sociais (Hartmann, 2020).

Por fim, as diretrizes da União Europeia também elencam os princípios aplicáveis a IA, sendo i) segurança: onde o sistema precisa ser seguro durante seu funcionamento e de forma auditável sempre que houver esta possibilidade e viabilidade, ii) transparência no caso de falhas: se houver falhas ou danos causados por esta tecnologia, há a necessidade iminente de se discriminar os motivos da ocorrência iii) transparências nas decisões judiciais: sendo necessário uma explanação fundamentável e auditável no caso da IA se envolver de forma independente das tomadas de decisões iv) responsabilização: para que os desenvolvedores de sistemas tenham responsabilidades nas implicações da tecnologia v) alinhamento de valores: as ações da tecnologia precisam estar estritamente alinhados com valores humanos em todas as suas ações vi) valores humanos: precisa existir um estreitamento e compatibilidade com os valores humanos tais como diversidade e dignidade humana vii) privacidade: os humanos com o direito de ter o controle nos seus dados haja vista que a IA pode utilizar estes itens viii) liberdade e privacidade: a abordagem da IA aos dados pessoais não podem colocar limites a liberdade das pessoas ix) compartilhamento de benefícios: onde a IA precisa beneficiar as pessoas x) compartilhamento de prosperidade: todas as pessoas devem ser beneficiadas pela prosperidade econômica xi) controle humano: os humanos definem quais decisões serão feitas pela IA de modo a buscar os objetivos definidos xii) não subversão: o controle de sistema deferido à IA precisa respeitar os processos sociais e da cidadania e não subvertê-los xiii) evitar a corrida armamentista: deve ser inconcebível e inadmissível o uso da IA para uma corrida em busca de armas autônomas letais (Hartmann, 2020).

Sobre a regulamentação da IA, o Brasil foi um dos primeiros a ter a iniciativa de formular leis sobre o tema, porém, o assunto não avançou efetivamente tendo em vista a velocidade das inovações bem como os interesses das partes envolvidas tais como empre-

nas áreas de tecnologia, governo e usuários e a dificuldade em criar leis que tenha um equilíbrio sem conter vedações em excesso de forma a limitarem o desenvolvimento tecnológico e ao mesmo tempo sem deixá-las muito amplas de modo que os usuários e governo tenham uma autonomia excessiva podendo causar lides futuras (Teixeira, 2023).

Taiwan também foi um dos primeiros a discutir a IA porém também não teve avanços quanto a aprovação

desta regulamentação que ainda está em andamento. Demais países como Chile, Colômbia, Costa Rica, Israel, México, Panamá, Filipinas e Tailândia também estão nesta etapa de discussões para a criação da legislação enquanto nos EUA, cada estado fará a criação da legislação específica sem um conglomerado unificado de leis federais aplicáveis (Teixeira, 2023).

O mapa abaixo exemplifica a regulamentação da IA no mundo:

Mapa da regulação de IA*

Países que propuseram lei



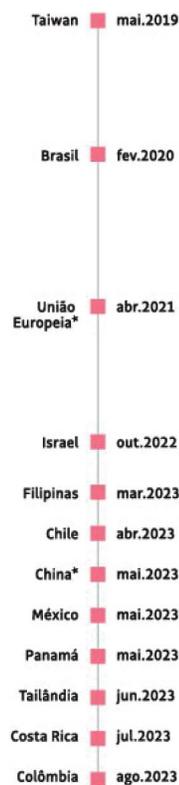
Países com legislação sobre inteligência artificial



Países que têm jurisprudência



Países que propuseram regulação



* Nem toda proposta de lei sobre IA envolve regulação

Figura 3: Mapa da regulação de IA
Fonte: Folha Uol (2023).

3. CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou demonstrar que a inteligência artificial está cada dia mais presente na vida cotidiana

na e já representa um marco na história sendo que a forma que a sociedade encara este desafio determinará o sucesso da IA como aliada para esta e as próximas gerações. Isso porque a IA vem como uma aliada nas

tarefas diárias, um alento a sobrecarga de atividades, reduzindo a carga de trabalho, tirando das pessoas o trabalho operacional, repetitivo e que nada agrega a performance humana, oferecendo soluções com mais precisão, eficiência e velocidade, liberando as pessoas para atividades estratégicas e para mais qualidade de vida, trazendo economia de tempo e dinheiro.

É importante a conscientização que a IA é uma ferramenta estratégica e que a cada dia torna-se mais necessária em uma escala global envolvendo países, governos, indústria, pesquisa, educação e saúde sendo que negar ou proibir este feito é um ato de ignorar o futuro que já chegou e que a cada dia ganha mais espaço.

Os profissionais que se adaptarem melhor terão a chance de se destacar cada vez mais e poderão usar a IA como uma aliada nas tarefas do dia a dia uma vez que esta tecnologia tem alcançado uma escala global de desenvolvimento e produtividade, alguns exemplos disso são o ChatGBT que teve uma grande quantidade de acessos desde que foi lançado, servindo como uma ferramenta de estudo, esclarecimento e alívio na carga de trabalho dos profissionais bem como corretores ortográficos que são capazes de identificar erros semânticos em textos e sugerirem modificações além de bancos online que utilizam a IA com o objetivo de fazerem transações financeiras utilizando apenas o comando de voz sem necessidade de senhas ou chaves seguras, sendo que isso só é possível por conta da IA ter a capacidade de reconhecer efetivamente a voz dos clientes através de decodificações dos hábitos e padrões daquele indivíduo e pela interpretação de comandos já treinados e aprendidos pela ferramenta, tudo isso através de um sistema de segurança já usado em alguns bancos no mundo.

A previsão é que nos próximos anos, trabalhos limitados a repetições sejam extintos e que surjam novas formas de empregos cabendo a cada pessoa se atualizar para estar preparado para esta grande mudança que já está ocorrendo e que crescerá cada vez mais revolucionando a forma de pensar, agir e a própria vida em si.

Importante ressaltar que as máquinas nunca serão capazes de demonstrar a empatia, criatividade, intuição, sentimentos e sensações dos seres humanos o que será sempre um diferencial para que as pessoas continuem sendo o centro das decisões estratégicas avaliando feeling e demais aspectos do problema a ser resolvido.

Embora inegáveis os benefícios que a IA já está trazendo as atividades da vida humana também existem reflexões a serem aprofundadas relativas à seguran-

ça dos dados que a IA tiver acesso, de como estas informações serão armazenadas e efetivamente restritas aos titulares destes dados, de qual será o limite e finalidade para o uso destes elementos além da transparência usada pelas empresas desenvolvedoras dos algoritmos com os dados ali armazenados para que realmente sigam as disposições legais referentes a proteção de dados privados. É essencial a provocação destas discussões para que ocorra a regulamentação com leis e decretos que protejam a privacidade, regras trabalhistas, proteção de dados, direitos humanos e internacionais, ética, compliance e todas as demais questões legais envolvidas.

Outro desafio, se refere a proteger a IA de eventuais ataques cibernéticos e mapear planos de ação de modo que eventuais ataques a segurança possam ser rapidamente corrigidos e que sejam tomadas medidas preventivas para esta ocorrência.

Portanto, a IA já está acontecendo, a mudança disruptiva na história já começou e tende a melhorar cada dia mais com a tecnologia, robôs e algoritmos cabendo a sociedade buscar a cada dia se atualizar e instigar por mais regulamentação, aprofundamento e planos de uso consciente com desenvolvimentos éticos e que atendam ao bem da sociedade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE NETO, R.; PEREIRA, R. P. **Os benefícios fiscais instituídos pela Lei nº 11.196/05 (Lei do Bem) pelas empresas mineiras de base biotecnológica**. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/21400/os-beneficios-fiscais-instituidos-pela-lei-n-11-196-05-lei-do-bem-pelas-empresas-mineiras-de-base-biotecnologica>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRASIL. **Código Civil, Lei nº 10406**. Obra coletiva. São Paulo: Saraiva, 2020.

BRASIL. **Constituição Federal**. Obra coletiva. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. **Dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.html>. Acesso em: 06 jan. 2024.

FENG, Shuo et al. Intelligent driving intelligence test for autonomous vehicles with naturalistic and adversa-

rial environment. **Nature communications**, v. 12, n. 1, p. 748, 2021.

Folha Uol. **Brasil foi segundo país a propor regulação de inteligência artificial, mas sofre para aprová-la**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2023/09/brasil-foi-segundo-pais-a-propor-regulacao-de-inteligencia-artificial-mas-sofre-para-aprova-la.shtml>. Acesso em: 31 dez. 2023.

Folha Uol. **Entenda a regulamentação da inteligência artificial na União Europeia**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2023/08/entenda-a-regulamentacao-da-inteligencia-artificial-na-uniao-europeia.shtml>. Acesso em: 02 jan. 2024.

<https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/06/os-15-maiores-riscos-da-inteligencia-artificial/#:~:text=Os%20sistemas%20de%20IA%2C%20devido,a%20sociedade%20como%20um%20todo>. Acesso em 10 de dezembro de 2023

KAUFMAN, Dora. **A inteligência artificial irá suplantará a inteligência humana?** Estação das letras e cores edi, 2019.

KISSINGER, Henry; SCHMIDT, Eric; HOTTENLOCHER, Daniel. **A Era da Inteligência Artificial**. Leya, 2021.

LUDERMIR, Teresa Bernarda. **Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: estado atual e tendências. Estudos Avançados**, v. 35, p. 85-94, 2021.

LUDERMIR, Teresa Bernarda. **Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: estado atual e tendências. Estudos Avançados**, v. 35, p. 85-94, 2021.

Microsoft. **A adoção de inteligência artificial pode adicionar 4,2 pontos percentuais de crescimento adicional ao PIB do Brasil até 2030**. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-br/a-adoacao-de-inteligencia-artificial-pode-adicionar-42-pontos-percentuais-de-crescimento-adicional-ao-pib-do-brasil-ate-2030/> Acesso em: 27 dez. 2023.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2006. OCDE.

Os 15 maiores riscos da inteligência artificial

PEIXOTO, Fabiano Hartmann. **Inteligência artificial e direito: convergência ética e estratégica**. Alteridade Editora, 2020.

RIBEIRO, José Horácio Halfeld Rezende. **A Inteligência Artificial está a serviço do processo? Direito ao Desenvolvimento**, v. 2, p. 142, 2023.

STF Jus. **STF finaliza testes de nova ferramenta de Inteligência Artificial**. Disponível: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=507120&ori=1>. Acesso em: 06 jun. 2023.

TAULLI, Tom. **Introdução à Inteligência Artificial: Uma abordagem não técnica**. Novatec Editora, 2020.

TURING, Alan M. **Computing machinery and intelligence**. Springer Netherlands, 2009. Valor, Globo. **IA chega com a promessa de levar atendimento do private ao varejo**. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2024/01/02/ia-chega-com-promessa-de-levar-atendimento-do-private-ao-varejo.ghtml>. Acesso em: 02 jan. 2024

Valor, Globo. **IA pode ajudar a acelerar 20% das tarefas nas empresas, diz estudo da Bain**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/11/14/ia-pode-ajudar-a-acelerar-20percent-das-tarefas-nas-empresas-diz-estudo-da-bain.ghtml>. Acesso em: 02 jan. 2024.

Valor, Globo. **Indústria amplia adoção de inteligência artificial, mas ainda não chega a 10% das empresas**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/10/07/industria-amplia-adoacao-de-inteligencia-artificial-mas-ainda-nao-chega-a-10percent-das-empresas.ghtml>. Acesso em: 01 jan. 2024.

Valor, Globo. **Salto da inteligência artificial impõe desafios à economia global**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/09/05/salto-da-inteligencia-artificial-impoe-desafios-a-economia-global-sembarreira.ghtml>. Acesso em: 02 jun. 2024.

Quem indica amigo é.

Indique a Strong e ganhe prêmios.

O **indicador** ganha um Voucher válido em mais de 150 lojas.
O **indicado** ganha um Kit Strong.



1.

Você indica alguém.

2.

Essa pessoa se torna aluno(a).

3.

Vocês dois são premiados.

saiba mais



@strongbusinessschool

@strongconveniadafgv

strong.com.br/indique



Strong
Business School

**ALUNO INDICA
ALUNO STRONG**



CAPA

Autores: Gabriela Figueiredo Xavier de Oliveira Alves Joaquim, Giovanna Magalhães Latrova, Lívia Cammarosano Hidalgo e Prof. Dr. Renato Márcio dos Santos, Docente da Strong Business School.

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA PRATICAGEM NA SEGURANÇA DA NAVEGAÇÃO E NA PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS NO PORTO DE SANTOS¹

Resumo:

O presente estudo aborda a temática da Praticagem e a sua relevância para a segurança e eficiência nas operações marítimas na integração do sistema ESG (Environmental, Social and Governance) com intuito de reduzir impactos ambientais. A finalidade do consequente trabalho é a análise dos benefícios advindos do Prático em manobras marítimas e portuárias em virtude da segurança e responsabilidade ambiental. O mesmo evidencia a importância da presença do Prático durante as operações de manobrabilidade por meio da metodologia qualitativa e quantitativa. Por fim, a conclusão do tema exposto demonstra alto

¹ Artigo publicado originariamente em Brazilian Journal of Business, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 505-515, 2024. Aqui foram realizadas mudanças mínimas de formatação.

teor estratégico legal do Prático diante da sua positiva atuação na contribuição da segurança e na preservação do meio ambiente, que fora evidenciado por meio de gráficos e um aprofundado estudo exploratório no tema.

Palavras-chave: praticagem, impacto ambiental, segurança.

1. INTRODUÇÃO

Praticagem é utilizada para conduzir navios em segurança durante a entrada e a saída dos portos, sendo um serviço executado a bordo pelo Prático, com o propósito de auxiliar nas manobras por águas restritas.

À medida que o mundo direciona sua visão para a sustentabilidade e responsabilidade corporativa, a atividade de Praticagem marítima encontra-se diante de um duplo desafio: manter os mais altos padrões de segurança, ao mesmo tempo em que se alinha aos princípios ESG (Environmental, Social, and Governance).

No Brasil, existe um conjunto de instalações portuárias ao redor da sua região costeira medindo cerca de 7.500 km. Além disso, o porto de Santos está entre os maiores portos da América Latina. Para a Praticagem

de São Paulo, o Porto de Santos detém o posto de principal porto da América do Sul, desse modo demonstra a sua capacidade de contribuição na economia brasileira.

Frente a este cenário, levantou-se o seguinte questionamento: Quais são benefícios do uso da Praticagem na manobra de navios considerando as questões ambientais e de segurança no porto de Santos? Deste modo, busca-se esclarecer a participação da Praticagem como fator de competitividade para o porto e ao mesmo tempo como um agente de colaboração para aplicação de práticas ESG. O objetivo deste estudo é identificar os impactos do serviço da Praticagem na segurança do porto, e a contribuição para as práticas ESG.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa de campo com funcionários na Praticagem de Santos, desde entrevistas com Práticos a colaboradores administrativos, além disso, também foi explorada a pesquisa dentro de um navio de Praticagem em funcionamento, e também uma pesquisa bibliográfica com foco em artigos sobre o tema.

2. CONCEITUANDO A PRATICAGEM

O serviço de Praticagem consiste na assessoria e orientação prestadas pelos Práticos aos comandantes que navegam em áreas marítimas restritas, onde as condições dificultam a entrada de navios para atracação e desatracação nos portos, rios ou canais. Essa prática tem como objetivo evitar acidentes que possam resultar em danos fatais, bem como preservar o ecossistema portuário e o meio ambiente, além de proteger o patrimônio público e privado (Praticagem da bacia amazônica, 2023).

No Brasil do século XVIII, já se observava a presença de Práticos em alguns portos. No entanto, foi por meio do Decreto intitulado "Regimento para os Pilotos Práticos da Barra do porto desta cidade do Rio de Janeiro", assinado pelo Visconde de Anadia e com a rubrica do Príncipe Regente D. João VI (Fagundes, 2017, p.12). Nos registros existentes, é possível constatar que a Praticagem em Santos existia operando com estruturas rudimentares desde no início do século XVI, e então no final do século XIX houve concessão do Porto aos investidores privados. Em 1890 fundou-se a Companhia das Docas detentora da concessão que construiu 260 metros de cais em 1892, considerado o primeiro porto organizado do Brasil. Portanto, é considerado atualmente o maior porto da América Latina (Porto De Santos, 2023).

2.1 Conceituando o Prático

O termo "Prático" é utilizado para designar os profissionais especializados que atuam nas áreas portuárias conhecidas como áreas de Praticagem. Esses profissionais possuem um conhecimento detalhado das características locais e regionais, como profundidade, correntes, obstáculos e condições climáticas. O mesmo, utiliza-se desse conhecimento para garantir a segurança e eficiência durante as manobras de atracação e desatracação. Sua ocupação está concentrada na minimização dos riscos envolvidos na navegação e na manobra de navios em águas restritas ou confinadas. A sua função é manifesta no momento mais desafiador, diferentemente dos comandantes, que atuam em alto mar, os Práticos são treinados para operar em áreas mais restritas, onde o tráfego e as condições ambientais são específicos, como direção do vento, ondas e marés (Praticagem do Estado de São Paulo, 2023).

3. A IMPORTÂNCIA DO PRÁTICO NA SEGURANÇA MARÍTIMA E NA PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

A Praticagem possui um papel essencial para a segurança, isso ocorre em praticamente todos os portos devido as incongruências de cada região. A sua relevância é evidente diante da redução considerável de acidentes e de danos ao meio ambiente, além do que, a sua ausência poderia prejudicar a vida marinha ou custar a vida de milhares de pessoas afetando de forma negativa as operações. Os prejuízos poderiam custar milhões de dólares devido ao valor das mercadorias e os reparos de grandes máquinas, como o caso do navio Costa Concordia, na Itália (Fernandes, 2017, p.5).

Segundo a Associação Internacional de Clubes de Proteção Mútua dos Armadores (Internacional Group of P&I Clubs, em Inglês) aponta que o índice de acidentes com Práticos à bordo no Brasil é de apenas 0,002% (dois milésimos por cento) (Lopes et al; 2019, p.84-101).

Além disso, estudos apontam que a navegação que possui um Prático a bordo atuando diminui entre 16 a 87 vezes a probabilidade de acidentes com comparação a navegação sem a presença do profissional. Em situações de difícil monitoramento, como durante a navegação noturna e em condições de neblina, a ausência de Práticos a bordo resulta em uma estimativa de falha na navegação que se torna inviável, superando os 10%. No entanto, esta mesma situação tendo a

atuação da Praticagem, a possibilidade de problemas diminui para 1% (Abreu et al; 2019, p.6-13).

O Estado entende que o principal benefício da Praticagem seja contribuir para a proteção de ambientes marinhos, evitar os acidentes dentro no mar e terrestre, além disso, defender os interesses do país (Moraes et al; 2013, p.14).

4. AS PRÁTICAS DA ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE NO TRANSPORTE MARÍTIMO

A expressão em inglês Environmental, Social and Governance (ESG), refere-se ao projeto idealizado para avaliar não apenas os critérios do mercado, como a rentabilidade, a segurança, a competitividade e a resiliência, mas também foi delineado para incluir os atributos ambientais, sociais e de governança corporativa (Belinky, 2021, p.2).

A Praticagem do Estado de São Paulo implantou práticas operacionais de gestão e de impactos ambientais, como aproveitamento de águas pluviais (reuso), incrementou a energia solar no estaleiro e vem substituindo os motores mecânicos das lanchas por motores eletrônicos que possuem menores taxas de emissão de CO₂ (Praticagem do Estado de São Paulo, 2023). A aplicação das medidas ESG precisa ser contínua e aperfeiçoadas constantemente devido a rapidez da mudança no mundo atual.

A Praticagem também implementou o sistema C3OT (Centro de Coordenação, Comunicação e Operações de Tráfego). Que são câmeras estrategicamente situadas ao longo de todo o Porto, equipamentos meteorológicos e oceanográficos de última geração, utilizados para a medição de altura e período de ondas, direção e intensidade das correntes marinhas e do vento, variação de altura de maré e visibilidade. Permitindo em tempo real o monitoramento de todo o canal navegável do porto de santista, garantindo ainda mais agilidade e segurança nas manobras de navios cada vez maiores que vêm frequentando o Porto e que exigem cuidados redobrados no canal de navegação estreito e sinuoso de Santos (Praticagem do Brasil, 2023).

Com a implementação do software ReDraft, um sistema inovador e pioneiro, é possível determinar o calado operacional máximo em tempo real. Esse sistema identifica a folga mínima entre o fundo do navio e o fundo do mar, bem como o ponto exato em que essa folga ocorrerá ao longo da trajetória do navio pelo canal. Além disso, o ReDraft antecipa os riscos que a embarcação pode enfrentar ao entrar ou sair

do Porto, levando em consideração as condições ambientais atuais, como dados oceanográficos obtidos de marégrafos, ondógrafos e anemômetros. Tudo isso é realizado em conformidade estrita com as principais regulamentações nacionais e internacionais, como ABNT, PIANC e USAC (Boas et al; 2022, p.204).

Dentre riscos que os navios podem trazer para o meio ambiente marítimo são: o derramamento de óleo e descarte inadequado de resíduos provocada por vazamentos em navios cargueiros, em especial os petroleiros. Além disso, pode-se encontrar emissão de poluentes atmosféricos tais como: óxidos de enxofre (SO_x), óxidos de nitrogênio (NO_x) e dióxido de carbono (CO₂), derramamento de óleo e descarte inadequado de resíduos (Silva et al; 2021, p.336).

De modo geral, os acidentes são consequências de falhas acarretadas na fauna e na flora marinha (Brandão, 2012, p.7). Os acontecimentos inesperados interferem de forma direta ou indireta na saúde e na segurança da população nos entornos e acarreta impactos ao meio ambiente.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste artigo foi desenvolvida a partir de três pilares, visando identificar os principais fatores que demonstram a importância da importância da Praticagem na segurança da navegação e na prevenção de riscos ambientais no Porto de Santos.

O primeiro eixo refere-se a busca e a validação de pesquisas com dados bibliográficos de artigos publicados.

Além disso, foram elaborados dois questionários distintos, um de natureza qualitativa e outro quantitativa. O primeiro questionário foi desenvolvido com base em perguntas abertas, permitindo aos entrevistados, que são funcionários da Praticagem de Santos, maior liberdade para responder e discorrer sobre o tema em questão. Já o segundo questionário foi elaborado com perguntas fechadas, com o intuito de obter respostas mais objetivas. Essa abordagem foi adotada com o propósito de garantir uma análise mais precisa e direta dos dados coletados.

Como último pilar deste estudo, foi conduzida uma pesquisa de campo dentro da Praticagem de Santos. Os membros deste trabalho tiveram a oportunidade de realizar uma visita ao canal de acesso ao Porto, acompanhados por um Prático em embarcação da própria instituição. Essa visita teve como objetivo aprofundar

a compreensão do cenário estudado e obter informações de primeira mão.

Por fim, foi realizado a comparação entre as etapas para discutir os principais pontos de convergência que corroboram com a problemática deste estudo.

6. RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados de uma investigação na qual nove funcionários da Praticagem de Santos, incluindo os Práticos e colaboradores da empresa, responderam a dois questionários: um quantitativo e o segundo qualitativo. O propósito foi obter insights e respostas que orientassem a compreensão da pergunta de pesquisa e a realização dos objetivos. Os resultados do questionário quantitativo estão apresentados na forma de gráficos, conforme as figuras a seguir.

Você acredita que a Praticagem se adequou aos métodos de ESG? De 1 (fraco) a 5 (forte).
9 respostas

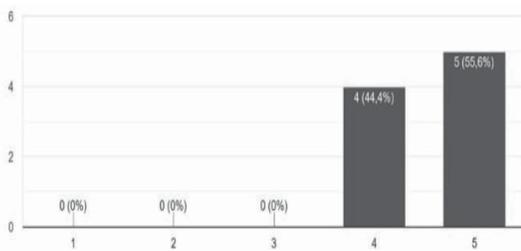


Figura 1: Aplicação das medidas ESG
Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Nota-se que dentre os nove funcionários entrevistados, a Praticagem conseguiu se adequar consideravelmente quanto as metodologias ESG, pois cinco colaboradores consideram a classificação máxima quanto aos esforços da empresa, e quatro afirmaram serem bons.

De 1 (fraco) a 5 (forte) - O qual essencial você acredita que é a preservação ambiental dentro do serviço prestado pelo Prático?
9 respostas

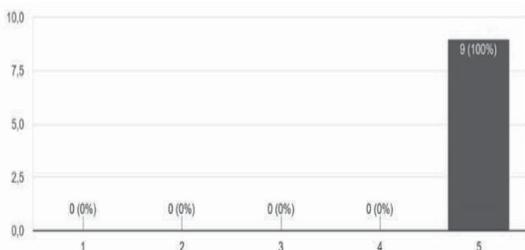


Figura 2: Preservação ambiental dentro do serviço prestado pelo Prático
Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Os colaboradores da Praticagem de Santos reconhecem a importância da preservação ambiental, isso ocorre como reflexo dos esforços os quais os Práticos desta cidade têm em aplicar as medidas ESG dentro do serviço, como foi citado no capítulo 2.3.

De 1 (fraco) a 5 (forte) - Você acredita que as medidas ESG são praticadas de forma eficiente pelos Práticos?
9 respostas

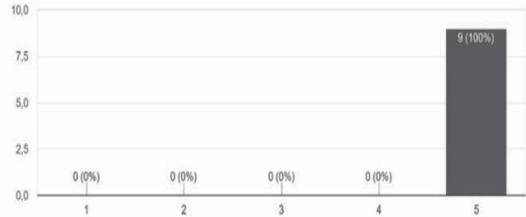


Figura 3: Medidas ESG praticadas de forma eficiente pelos Práticos
Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Nota-se que o serviço prestado pela Praticagem detém uma percepção positiva quanto a preocupação com meio ambiente. Isso ocorre pois 100% dos entrevistados responderam com nota máxima.

É provável que a quantidade de acidentes ocorra de maneira recorrente ou mais rara? Sendo 1 rara e 5 constante.
9 respostas

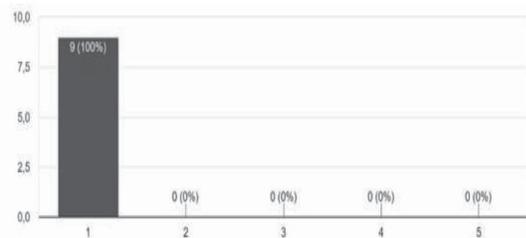


Figura 4: Acidentes ocorridos pelos Práticos
Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Como aponta os artigos citados neste trabalho, o Prático possui a responsabilidade de evitar acidentes nas zonas portuárias, preservando a vida marinha, ambiental e humana. Os resultados trazidos a partir desta pesquisa reafirmam que essa profissão evita que ocorra imprevistos na operação dos navios no Porto.

O quão seguro você acredita que são as habilidades dos práticos na execução das manobras? Sendo 1 para não seguro e 5 para seguro.
9 respostas

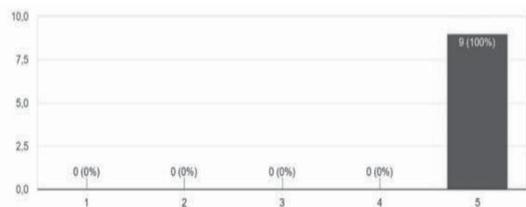


Figura 5: Segurança da Praticagem
Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

A foi introduzida para evidenciar a importância desta profissão para prevenir acidentes portuários. Como resultado, os funcionários da Praticagem confirmaram que o valor das habilidades dos Práticos torna a vida mais segura para a população que reside na zona portuária e para a fauna e a flora.

Os resultados da pesquisa qualitativa foram obtidos a partir de cinco perguntas respondidas pelos Práticos e funcionários da Praticagem, incluindo o presidente da Praticagem de Santos, Fábio Fontes, e o Prático Paulo Barbosa. Foram selecionadas as respostas mais concisas e, em alguns casos, respostas complementares foram consolidadas. Os resultados estão detalhados abaixo:

A. Como são elaborados os planos de emergência caso ocorra uma falha no operacional?

Todos os sistemas, sensores e equipamentos são duplicados para lidar com emergências, e um gerador de 120KV_a está disponível para evitar falhas de energia. Na Praticagem, dada sua alta prontidão e imprevisibilidade, não há necessidade de um 'plano de emergência'. Em caso de imprevistos que impeçam um Prático de cumprir sua escala programada, uma substituição automática é prontamente providenciada. Se um navio programado precisar cancelar, a escala permanece aguardando a próxima confirmação, sem impacto.

B. Quais são as políticas e práticas aplicadas dentro da organização para que seja evitado danos ao meio ambiente?

Até recentemente, a Praticagem de São Paulo mantinha a certificação ISO 9002, embora tenha optado por não renová-la. No entanto, todas as atividades são realizadas com o objetivo de evitar ou minimizar ao máximo possíveis danos, não apenas ao meio ambiente, mas também às instalações em terra e às vidas humanas associadas à atividade. Além disso, adotamos práticas de captação de água de chuva para uso doméstico quando apropriado, utilização de energia solar nas instalações e controle de emissões de gases poluentes nas embarcações. Estamos também em processo de substituição dos motores das lanchas por motores elétricos, visando reduzir a poluição.

C. Como os Práticos lidam com desafios de navegação em diferentes condições climáticas e portuárias?

D. Quais são os principais desafios da Praticagem na garantia da segurança na navegação?

O fato de lidar com diferentes tipos de navios, com níveis distintos de manutenção e proficiência da tripulação, faz com que o Prático tenha que ter a máxima atenção aos mínimos detalhes, identificando, não raras as vezes, antes do Comandante do navio, situações que podem transformar-se em problemas, agindo com antecedência para evitá-los. Por último, a manutenção constante de procedimentos operacionais para receber os navios cada vez maiores, bem como a manutenção dos recursos (equipamentos e embarcações) necessários.

E. Como a tecnologia e a inovação estão influenciando a prática da Praticagem e melhorando a segurança da navegação?

Embora a manobra de um navio dependa principalmente das habilidades do indivíduo que a executa, a segurança e eficácia foram substancialmente aprimoradas pela evolução dos equipamentos a bordo e pelo acesso a uma vasta quantidade de informações disponíveis para o Prático. Isso inclui dados como marés, correntes, previsões meteorológicas e software de navegação, permitindo que o posicionamento dos navios no canal e o tamanho do calado sejam monitorados em tempo real.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço do Prático evidenciou a sua relevância para segurança e preservação ambiental ao longo dos anos, segundo os estudos aplicados. Além disso, como apontado nesta pesquisa, sem o trabalho desse profissional o índice de acidentes no estuário seria muito alto, acarretando grandes impactos tanto na economia como na saúde ambiental. Tendo em vista que o serviço da Praticagem evita grandes acidentes, como abordado neste artigo, estima-se que a presença e atuação dos Práticos durante as manobras reduz a probabilidade de incidentes em comparação com a navegação sem a presença do Prático a bordo, comprovando a eficiência do seu serviço.

A Praticagem do Estado de São Paulo, alinhada às medidas de Environmental, Social, and Governance (ESG) para reduzir a poluição, destaca-se como pioneira no Brasil. A partir de 2016, quando o Brasil assinou o Acordo de Paris, o país ampliou suas iniciativas de preservação ambiental. A Praticagem de São Paulo implementou o Programa de Gestão Ambiental do Instituto Via Green (VGP), realizando um inventário de emissões de gases do efeito estufa. Além disso, adotou ações como o aproveitamento de águas pluviais, a uti-

lização de energia solar no estaleiro e a substituição de motores mecânicos por motores eletrônicos, resultando em menores taxas de emissão de CO₂.

O presente artigo apresenta argumentos que fundamentam e comprovam a eficácia e eficiência do Prático em questões de segurança e nas medidas ESG adotadas no mundo, além de corroborar com fatos e estudos exploratórios que evidenciaram sua atuação como sendo positiva para ambos os temas expostos. Dito isso, é possível concluir que o Prático apresenta a qualidade da segurança nas embarcações, apesar de um mundo totalmente globalizado e robotizado, o fator humano nesse contexto colabora de forma a acrescentar e não atrapalhar na preservação da natureza e na segurança.

Ocorreram limitações éticas devido à complexidade do assunto e à natureza reservada do setor, que envolve informações privadas dos participantes. Essas limitações podem ter levado os integrantes a temerem compartilhar informações que poderiam afetar seus negócios.

Devido à complexidade e à falta de estudos acadêmicos sobre a estrutura de mercado da Praticagem, é necessário realizar pesquisas mais aprofundadas. Essas pesquisas podem fornecer uma compreensão mais abrangente e precisa deste mercado, incluindo seu impacto econômico em uma região ou país, considerando fatores como geração de empregos, movimentação de cargas e desenvolvimento do setor marítimo. Portanto, é fundamental investir em pesquisas que forneçam insights valiosos sobre esta área complexa e pouco explorada, contribuindo para um melhor entendimento de suas dinâmicas e efeitos.

REFERÊNCIAS

- ABREU et al. Avaliação da Contribuição da Praticagem para a Redução do Risco. In: Revista Rumos Práticos, nº 52, 2019, pp.6-13.
- BELINKY. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL É MAIS QUE UM RÓTULO DA MODA E SEGUIR APENAS A ATUAL ONDA PODE SER UM RISCO PARA O NEGÓCIO E PARA A
- SOCIEDADE. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85080>.
- BOAS et al. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DO TRÁFEGO DE EMBARCAÇÕES – VTMS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. 2022. DISPONÍVEL EM: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/18097/11901>
- BRANDÃO. PREVENÇÃO E COMBATE À POLUIÇÃO DO MAR POR ÓLEO. 2021. Disponível em: https://w1files.solucaoatrio.net.br/atrio/ufrj-peno_upl/THESIS/10001492/2012_mestrando_marcus_vinicius_lisboa_brandao_202_1072617121098.pdf.
- FAGUNDES. A RESPONSABILIDADE CIVIL DO PRÁTICO POR ACIDENTES DE NAVEGAÇÃO. 2017. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/10509?mode=full>. FERNANDES. Essencial à segurança. Informativo Praticagem São Paulo, Santos – SP, p. 5, 2017.
- LOPES et al. A importância do serviço de praticagem para o cotidiano portuário, um estudo de sua atuação no porto de Santos. Revista Processando o Saber, 2019.
- MORAES et al. A importância da praticagem na logística de transporte do estado do Pará. 2013. f. 14. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - FIBRA, Belém, 2013.
- PORTO DE SANTOS, 2023. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/conheca-o-porto/historia-2/>.
- PRATICAGEM DA BACIA AMAZÔNICA, 2023. Disponível em: <http://www.macapilot.com.br/>.
- PRATICAGEM DO BRASIL, 2023. Disponível em: <https://www.praticagemdobrasil.org.br/praticagem/praticagem-mundo/>.
- PRATICAGEM DO BRASIL. SAIBA COMO OPERAM AS PRATICAGENS NO BRASIL E NO MUNDO. Revista 2023. PRATICAGEM DO ESTADO DE SÃO PAULO. ESG. Disponível em: <https://www.sppilots.com.br/c%C3%B3pia-gest%C3%A3o>.
- PRATICAGEM DO ESTADO DE SÃO PAULO. TECNOLOGIA A SERVIÇO DO BRASIL. Revista 2023.
- SILVA et al. DERRAMAMENTO DE ÓLEO NO MAR E IMPLICAÇÕES TÓXICAS DA EXPOSIÇÃO AOS COMPOSTOS QUÍMICOS DO PETRÓLEO. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoesaude/article/view/11470#:~:text=Importantes%20acidentes%20ambientais%20decorrentes%20do,ar%20e%20diminui%C3%A7%C3%A3o%20da%20efesa>.



IC INICIAÇÃO
CIENTÍFICA

Autora: *Camila Magalhães.*

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

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: REGULAÇÃO, PRÁTICA E IMPACTOS

Resumo:

Este artigo explora tópicos que moldam o cenário da Inteligência Artificial (IA). Dentro do amplo campo, será abordado a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e seu papel no contexto da IA, destacando a importância da segurança e privacidade dos dados. A análise enviesada, destacando como algoritmos podem reproduzir preconceitos, as implicações disso e as estratégias para mitigar esses vieses. Por fim, exploraremos o impacto da IA no mercado de trabalho, analisando como automação e aprendizado de máquina estão remodelando as funções profissionais, as oportunidades e os desafios para os trabalhadores. Este artigo oferece uma visão abrangente das interações entre IA, análise enviesada, LGPD e as mudanças no mercado de trabalho, destacando a necessidade de abordar essas questões de forma responsável visando a utilização maximizando benefícios.

Palavras-chave: inteligência artificial; tecnologia; dados; *machine learning*.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A terminologia "Inteligência Artificial" tem sido empregada para referir-se ao domínio de investigação e criação de sistemas e tecnologias que demonstram aptidões cognitivas, capacitando-os a executar tarefas que usualmente demandam a inteligência humana. Segundo Lemos (2023), o termo "Inteligência Artificial" foi mencionado publicamente pela primeira vez durante a Conferência de Dartmouth, em 1956. O professor da Universidade de Stanford, John McCarthy, um dos organizadores da conferência, foi o primeiro a empregar a expressão com o intuito de descrever a meta de criar máquinas capazes de simular a inteligência humana. A Inteligência Artificial vem sendo impulsionada por avanços tecnológicos e pela crescente demanda por soluções inteligentes (KISSINGER *et al.*, 2021). Exemplos desse progresso são assistentes de voz, como Alexa, Bixby e Siri, algoritmos de redes sociais e ferramentas de reconhecimento facial, como o Face ID, entre outros. Inclusive, o mecanismo de

correção automática em dispositivos móveis representa um exemplo de Inteligência Artificial, uma vez que possui a habilidade de detectar erros de escrita, oferece sugestões para a forma correta e antecipa o que o usuário planeja escrever com base nos dados de treinamento com os quais foi alimentado.

Isso se torna exequível por intermédio do Big Data, que representa o êxtase do avanço, tanto em quantidade quanto em qualidade no processamento e na estruturação de informações. Ele torna possível o processamento de volumes praticamente inimagináveis de dados para uma variedade de propósitos. Conforme Doug Laney (2012): “O Big Data é comumente associado a 3 (três) ‘Vs’: volume, velocidade e variedade. Volume e variedade, porque ele excede a capacidade das tecnologias ‘tradicionais’ de processamento, conseguindo organizar quantidades antes inimagináveis.”

No entanto, a jornada da IA não é isenta de desafios. Sendo assim, cabe examinar o impacto promovido pelo crescente uso, principalmente no mercado de trabalho, tendo em vista que são pautas de debate o vazamento de dados pessoais, erros em resultados na implementação de Inteligência Artificial com a finalidade de auxílio à tomada de decisão e, por fim, analisar adaptação do capital humano diante dessa transformação.

O propósito deste artigo é analisar o desenvolvimento e as implicações da IA no ambiente de trabalho como inovação emergente (DISTRITO, 2022), termo aplicado para categorizar inovações que, embora já estejam em uso em setores específicos, ainda não se difundiram amplamente entre a população, mas que têm o potencial de revolucionar o mercado no futuro próximo.

Diante das rápidas transformações, os usuários podem subestimar a constante interação com sistemas automatizados: a inocente autorização dos termos de uso pode evoluir para uma problemática latente. Além disso, gestores desprovidos de orientações sólidas sobre a aplicação da tecnologia correm o risco de obter resultados influenciados por preconceitos culturais e não um resultado livre de viés conforme planejado. Paralelamente, a análise desses limites tem potencial para ampliar o entendimento geral sobre os benefícios e riscos da indústria, contribuindo para debates informados e incentivando a participação pública na formulação de políticas adequadas. O seu propósito, como refere E. Santos (1998):

Não é colmatar hiatos resultantes de um pseudo fluxo unidirecional de conhecimentos do produtor para o consumidor. Ao contrá-

rio, a prioridade é fazê-lo emergir como ilhas num "mar de ignorância", para guiar, inteligentemente, a atuação prática. Na realidade, trata-se mais de construir do que de descobrir uma teorização adequada, utilizando conhecimentos provenientes de várias disciplinas e também da vida cotidiana.

A abordagem metodológica empregada é abdução, que tem por objetivo expandir teorias existentes, introduzindo variações. Por meio dessa abordagem, torna-se possível examinar fenômenos específicos, identificar padrões entre eles e, a partir disso, generalizar o objeto de investigação. Nesse contexto, visando atingir os objetivos delineados, a estratégia adotada também é considerada exploratória, pois possui como objetivo estabelecer familiaridade com o tema e torná-lo mais visível. O presente estudo assume a forma de uma reflexão, construída através da estruturação de uma revisão narrativa da literatura referente aos impactos do avanço tecnológico. De acordo com Gil (2002): “A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que envolve a busca e análise de informações e conhecimentos em fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, entre outros”.

As reflexões que emergem desse processo têm origem na análise crítica e interpretação dos autores, à luz das fontes de literatura relevantes para a temática em pesquisa. Tal abordagem contribui para fundamentar discussões teórico-científicas e colaborativas, reforçando a base do estudo.

1. SEGURANÇA DE DADOS

Uma das principais preocupações a respeito do tema é o sigilo de dados e a quantidade de vazamentos que vieram à pauta (MARR, 2023). A Lei Geral de Proteção de Dados configurou-se como uma legislação intrinsecamente técnica, fortemente influenciada pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que constitui a legislação vigente na União Europeia (UE). O principal desígnio da LGPD, em concordância com a Emenda Constitucional N°. 115/22, reside na promoção da segurança e na aplicação de penalidades em caso de infrações.

No decorrer do desenvolvimento de uma (IA), torna-se imprescindível a coleta de dados a fim de possibilitar a progressão das pesquisas. Em sua maioria, essas pesquisas têm como objetivo aprimorar a

qualidade de vida humana. No entanto, à medida que seguimos por esse caminho de acumulação de dados, inevitavelmente nos deparamos com o conflito entre a necessidade de mais informações e o consagrado direito fundamental de proteção de dados pessoais.

Apesar de possuir nobres propósitos, como a facilitação da transformação de dados em informações para aprimorar a tomada de decisões e personalizar o atendimento conforme os perfis individuais, é fundamental reconhecer o risco associado ao armazenamento indiscriminado de dados sem avaliar a procedência. Inclusive, até mesmo plataformas aparentemente seguras podem estar expostas.

Em meio à busca por praticidade, os usuários não podem ignorar a existência de malwares e indivíduos mal-intencionados que possuem habilidades consideráveis para adquirir e explorar dados de forma inapropriada. A ausência de rigorosas medidas de segurança no sistema que guarda esses dados cria uma vulnerabilidade que pode ser explorada por pessoas de má-fé, resultando em um tesouro de informações nas mãos erradas.

No primeiro semestre de 2019, ocorreram diversos incidentes de vazamentos de extensos volumes de informações confidenciais. Um caso emblemático foi o vazamento de dados de 2,4 milhões de usuários da Blur, uma empresa especializada em gestão de senhas. Esse incidente comprometeu informações como nomes de usuários, e-mails, dicas de senhas, endereços de IP e senhas cifradas (CIMPANU, 2019). Destacam-se outros dois eventos ocorridos em 2019: o vazamento de 540 milhões de registros de usuários do Facebook e as 773 milhões de senhas e dados de usuários da Collection #1 (HERN, 2019, TURNER, 2019).

No setor bancário, em 2018, o Banco Inter teve dados de 20 mil clientes vazados, conforme investigação do Ministério Público. Cerca de um ano depois, outra falha no sistema expôs dados de mais de 1,4 milhões de clientes na Internet (HIGA, 2018). É notável considerar que as instituições bancárias, em geral, demonstram uma preocupação mais intensa e investem significativamente mais em segurança da informação. Contudo, mesmo nesse contexto, o cenário permanece extremamente crítico.

A International Data Corporation (IDC) prevê que os investimentos das empresas nesse tipo de tecnologia deverão superar a marca de 110 bilhões de dólares até 2024. Porém, dentro desse crescimento, surge o desafio crucial que ameaça sua continuidade: a regulamentação do uso de dados (IDC, 2021). Isso ocorre

devido ao fato de que os dados representam o recurso primordial para a Inteligência Artificial.

Quando aplicada de maneira apropriada, a Inteligência Artificial desempenha um papel fundamental na garantia da segurança digital, protegendo informações, prevenindo atividades criminosas cibernéticas e aprimorando o desempenho empresarial em diversas áreas.

Vale lembrar que o principal objetivo da Lei Geral de Proteção de Dados é promover a transparência. As tecnologias de IA não serão prejudicadas, desde que sejam gerenciadas de acordo com as disposições legais: informar sobre a coleta e o período de retenção de dados, assegurar que os dados sejam identificáveis e removíveis e explicar como as informações serão utilizadas.

2. ANÁLISES ENVIESADAS

Diversos gestores têm utilizado a Inteligência Artificial e análises baseadas em bancos de dados como auxílio à tomada de decisão; porém, é necessário ter cautela com os riscos e impactos negativos provenientes do uso negligente. Como descreve (GARCIA, 2020):

Entretanto, apesar dos avanços e benefícios que a IA, em especial o aprendizado de máquina, vêm trazendo, pesquisadores têm alertado para exemplos de vieses e preconceitos exacerbados por sistemas inteligentes. No uso da Inteligência Artificial, vieses sociais podem estar contidos na enorme massa de dados utilizada pelos sistemas inteligentes e algoritmos de aprendizado de máquina.

Houve diversos casos que viralizaram após os resultados negativos da implementação de Inteligência Artificial com a finalidade de auxiliar a tomada de decisão. Um dos exemplos a serem citados ocorreu em 2018, na empresa multinacional Amazon, que buscava efetuar um processo seletivo eficiente e objetivo. Era do conhecimento dos responsáveis pelo Recrutamento e Seleção que receberiam milhares de currículos e, por isso, optaram por utilizar um sistema de Inteligência Artificial para auxiliá-los na organização e triagem dos currículos recebidos (RUBIO, 2018). No entanto, nenhuma mulher ou homem com nome feminino foi selecionado para a vaga.

Isso ocorreu porque os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto não levaram em consideração

que a presença de mulheres na área de tecnologia é recente e a base de dados de funcionários da empresa era, em sua maior parte, composta por homens. Foi esse critério que a Inteligência Artificial aprendeu e usou para a triagem.

Ainda sob a perspectiva de que os dados não são imparciais, um concurso de beleza, em 2016, atraiu considerável atenção da mídia (GERSHGORN, 2016), pois o painel de jurados seria composto por robôs gerados por Inteligência Artificial. Estes robôs baseiam suas decisões em critérios pré-definidos, eliminando qualquer subjetividade na seleção. Essas máquinas foram treinadas para avaliar fatores como rugas, simetria facial e proporções antes de eleger os vencedores, tanto homens quanto mulheres. No entanto, quando os resultados foram divulgados, era notório uma discrepância marcante entre os vencedores: os robôs pareciam ter ignorado os participantes de pele negra. Dos 44 vencedores, quase todos eram de ascendência branca; alguns eram asiáticos e somente um tinha tom de pele mais escuro. É relevante destacar que essa seleção não apresentava qualquer relação com a distribuição geográfica dos participantes.

É crucial reconhecer e abordar as distorções que o uso de Inteligência Artificial não apenas amplifica, mas também perpetua, como os vieses raciais e desigualdades. Os dados não possuem neutralidade intrínseca: eles capturam decisões humanas, que, por sua vez, refletem processos de escolha permeados por possíveis preconceitos. Um sistema inteligente e eficaz absorve e internaliza esses preconceitos a partir dos dados com os quais é treinado. É fundamental que os desenvolvedores compreendam a sua responsabilidade na criação de sistemas inteligentes que sejam éticos a fim de evitar a disseminação em larga escala, por meio de algoritmos e redes de Inteligência Artificial, dos vieses inerentes aos dados.

3. O MERCADO DE TRABALHO

O último impacto a ser analisado é o da mão de obra diante das transformações no mercado de trabalho com a crescente interação de uso de IAs no dia-a-dia. Sem dúvida, há um grande benefício em incorporar a tecnologia no cotidiano: ao observar o contexto histórico, em 1840, o advento da energia a vapor marcou um impacto significativo nos transportes, as ferrovias substituíram cavalos e carroças para o transporte e, no âmbito da comunicação, surgiu o Serviço Postal que, junto à regularização dos horários das ferrovias,

proporcionou maior facilidade nas interações entre as partes e aprimorou a precisão das entregas.

No cenário atual, por meio de sistemas de inteligência, de acordo com o estudo realizado pela Workplace (2023), é possível analisar os dados que são usados para fazer previsões em segundos, promovem maior produtividade e eficiência e auxiliam na resolução de problemas complexos. Com esse nível de facilidade, os gestores e clientes tornaram-se cada vez menos tolerantes à espera, aos erros e à ausência de atualizações; dos gestores, cada vez mais são exigidas capacidades analíticas e gerenciais das informações advindas dos dados.

Em síntese, o meio está em contínua evolução, com inovações surgindo diariamente para atender a necessidades que, muitas vezes, são desconhecidas pelos usuários e para aprimorar serviços já existentes. Isso significa que os benefícios trazidos pelo *machine learning*, que nada mais é sinônimo de Inteligência Artificial, são inegáveis. Torna-se possível solucionar problemas ligados a tarefas repetitivas e retrabalho, o que resulta em maior precisão e eficácia. Além disso, facilita o acesso a locais difíceis para os seres humanos e impulsiona avanços significativos nos campos da ciência e da medicina.

De acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS), até o ano de 2030, o setor de saúde enfrentará uma escassez global de profissionais. O *Machine Learning* pode desempenhar um papel fundamental na abordagem desse impasse, automatizando tarefas repetitivas, aprimorando a eficiência e, acima de tudo, permitindo que os profissionais dediquem mais tempo ao cuidado direto dos pacientes.

Por conseguinte, a questão central gira em torno da substituição da mão de obra humana pela mão de obra artificial, bem como da falta de preparação do mercado para administrar as tecnologias oferecidas. Não é suficiente apenas adotar a tecnologia: é fundamental ser prudente quanto aos riscos inerentes e compreender a natureza do que está sendo utilizado. Em pesquisa divulgada pela DigiCert (2018):

Realizada com mais de 700 empresas de diversos setores dos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França e Japão, a segurança (82%) e a privacidade (78%) aparecem como as principais preocupações das empresas que implementaram a Internet das Coisas (IoT). Entre as empresas que estão enfrentando dificuldades na segurança da IoT, 25% relataram

perdas de cerca de US\$34 milhões nos últimos dois anos; já nas que estão se saindo melhor com a segurança, os seguintes comportamentos-chave foram verificados: criptografia de dados, autenticação de dispositivos, cuidados com armazenamento e atualização.

De acordo com projeções publicadas pelo instituto McKinsey (2017), à medida que a Inteligência Artificial continua a avançar, existe a possibilidade de substituição de até 400 milhões de trabalhadores em escala global. Além disso, diversos outros setores en-

frentam impactos da automação, abrangendo áreas como suporte administrativo de escritório, serviços legais, arquitetura e engenharia, operações comerciais e financeiras, gestão, vendas, saúde, além de artes e design. Segundo outra pesquisa feita com dados pelo Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (UnB), até 2026, 54% dos empregos formais do país poderão ser ocupados por robôs e programas de computador. A porcentagem representa cerca de 30 milhões de vagas. O trabalho, desenvolvido ao longo de 2018, avaliou uma lista de 2.602 profissões brasileiras.

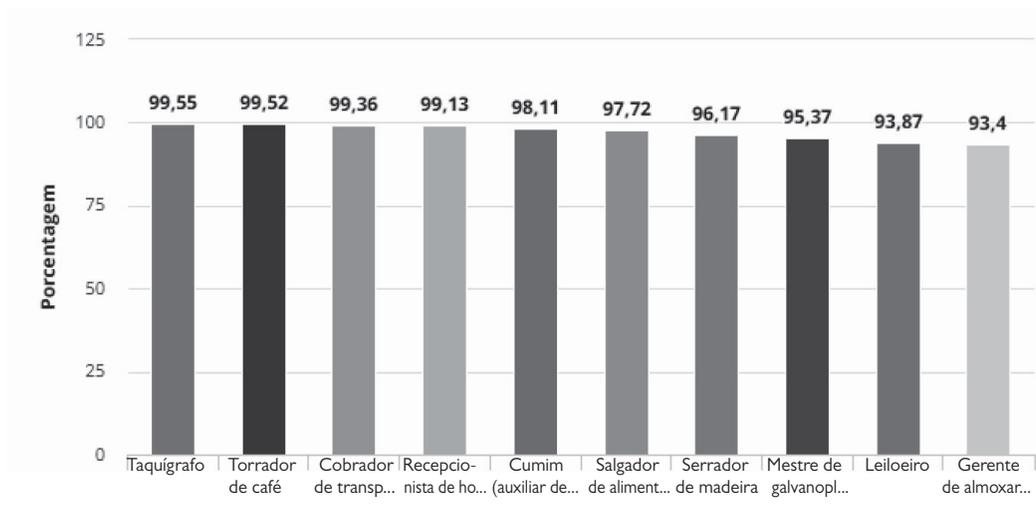


Figura 1: 10 profissões com maior risco de serem substituídas por robôs.
Fonte: Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (UnB).

A pesquisa ilustrada acima também apontou as 10 profissões com menos risco de serem substituídas por

robôs, conforme imagem abaixo:

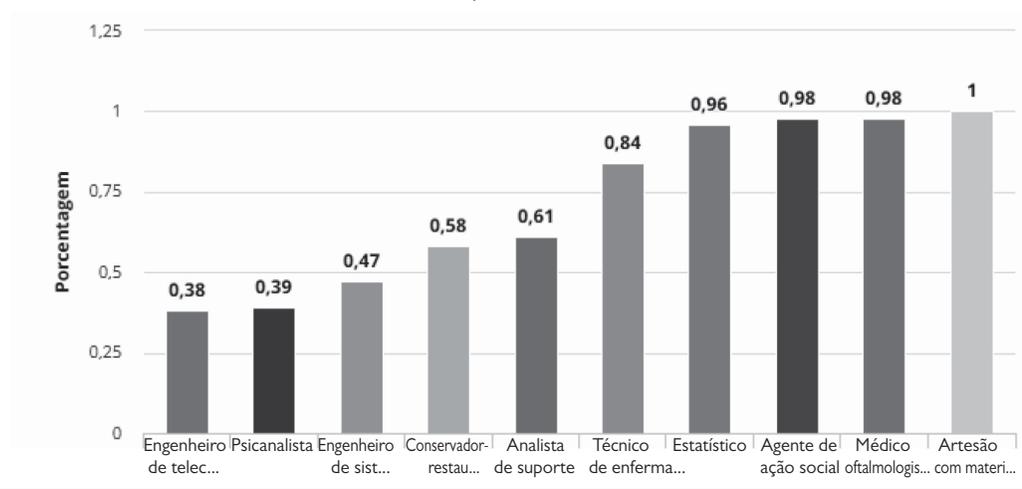


Figura 2: 10 profissões com menor risco de serem substituídas por robôs.
Fonte: Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (UnB).

É fundamental ressaltar que atividades como compreender e tratar as necessidades dos clientes e/ou pacientes, desenvolver políticas estratégicas para empresas ou organizações e analisar dados de forma precisa, convertendo-os em planos de ação que contribuam para o progresso econômico, definitivamente não são e nunca serão atribuições de um robô, conforme também apontou Breda (2018), presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Vale destacar que, ao longo de 2018, várias instituições promoveram iniciativas para enfatizar que os avanços tecnológicos devem ser encarados como recursos complementares para profissionais de diversas áreas. Eles representam oportunidades para aprimoramento e atualização constante. Através de palestras, artigos e entrevistas, tem-se difundido a ideia de que as profissões não serão obsoletas para aqueles que souberem se adaptar e dominar as novas ferramentas tecnológicas disponíveis na era atual.

Uma perspectiva positiva apresentada pelo Fórum Econômico Mundial através da pesquisa intitulada "Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All (2018) diz que:

95% dos trabalhadores em situação de risco seriam realocados no mercado. Assim, fica evidente a necessidade de que os trabalhadores se "reformem" para se adaptarem e minimizarem o risco de desemprego por meio de uma capacitação adequada.

Isso enfatiza claramente a necessidade de que os trabalhadores busquem "reformular-se" para se adaptar às mudanças e minimizar o risco de desemprego. A busca por educação contínua se tornará cada vez mais crucial nesse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É essencial refletir sobre os desafios e oportunidades apresentados pela Inteligência Artificial neste cenário de constante evolução. A Lei Geral de Proteção de Dados desempenha um papel crucial na regulamentação do uso de dados, assegurando a privacidade e transparência na era da IA. A análise enviesada revela a necessidade de abordar vieses algorítmicos, garantindo a equidade e justiça na aplicação da Inteligência Artificial. O impacto no mercado de trabalho é inegável, à medida que a automação e a IA remodelam as funções profissionais. O desafio reside em preparar

trabalhadores para novas oportunidades, promovendo uma adaptação contínua às mudanças tecnológicas. Em suma, o *machine learning* é uma força poderosa que pode trazer benefícios significativos, mas também apresenta complexos desafios éticos e regulatórios. O equilíbrio entre inovação e responsabilidade é fundamental para garantir que a tecnologia continue a ser uma ferramenta valiosa para a sociedade.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Leticia. Pesquisa da UnB mostra que 30 milhões de empregos serão substituídos por robôs até 2026. G1, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2019/02/03/pesquisa-da-unb-mostra-que-30-milhoes-de-empregos-serao-substituidos-por-robos-ate-2026.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2023

CIMPANU, C. **Data of 2.4 million blur password manager users left exposed online.** 2019. Disponível em: <http://bit.do/fbGLY>. Acesso em: 02 set. 2023

Conselho Federal de Contabilidade. **Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade.** 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em: 05 set. 2023

Fórum Econômico Mundial. **The Future of Jobs – Report.** 2018. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: 07 set. 2023

Fórum Econômico Mundial. **Towards a Reskilling Revolution.** 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/towards-a-reskilling-revolution>. Acesso em: 04 set. 2023

GARGIA, Ana Cristina Bicharra. **Ética e inteligência artificial.** 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/comp-br/article/view/1791/1625>. Acesso em: 04 set. 2023

GERSHGORN, David. When artificial intelligence judges a beauty contest, white people win. **Quartz.** 2016. Disponível em: <https://qz.com/774588/artificial-intelligence-judged-a-beauty-contest-and->

almost-all-the-winners-were-white. Acesso em: 04 set. 2023

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERN, Alex. Largest collection ever of breached data found. **The Guardian**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2Hf3E7V>. Acesso em: 07 set. 2023

HIGA, Paulo. Banco Inter vazou dados de quase 20 mil clientes, diz investigação do MP. **Tecnoblog**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2O39mZd>. Acesso em: 07 set. 2023

IA e o futuro do trabalho: quatro benefícios que você precisa conhecer. **WORKPLACE**, 2023. Disponível em: <https://pt-br.workplace.com/blog/ai-and-the-future-of-work#:~:text=A%C3%A9m%20de%20automatizar%20tarefas%20rotineiras,selecionar%20candidatos%20e%20agendar%20entrevistas>. Acesso em: 30 out. 2023

KISSINGER, Henry. et. al. **A era da inteligência artificial**. Rio de Janeiro: Alta Cult, 2021.

LACY, Peter; RUTQVIST, Jakob. **Waste to wealth: The circular economy advantage**. London: Palgrave Macmillan, 2015.

LEMOS, Amanda. Como surgiu a inteligência artificial. **Exame**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/inteligencia-artificial/como-surgiu-a-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 29 out. 2023

LEVY, Bel. Enfrentando a crise global da força de trabalho em saúde. **Saúde amanhã**. 2017. Disponível em: <https://saudeamanha.fiocruz.br/enfrentando-a-crise-global-da-forca-de-trabalho-em-saude/>. Acesso em: 30 out. 2023

MANYIKA, James. et. al. O futuro do mercado de trabalho: impacto em empregos, habilidades e salários. **McKinsey**. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages/pt-BR>. Acesso em: 30 out. 2023

MARR, Bernardo. Os 15 maiores riscos da inteligência artificial. **Forbes**. 2023. Disponível em: forbes.com.br/forbes-tech/2023/06/os-15-maiores-riscos-da-inteligencia-artificial/#:~:text=A%20confian%C3%A7a%20excessiva%20em%20sistemas,para%20preservar%20nossas%20habilidades%20cognitivas. Acesso em: 30 out. 2023

RUBIO, Isabel. Amazon prescinde de uma inteligência artificial de recrutamento por discriminar a las mujeres. **El País**. 2018. Disponível em: https://elpais.com/tecnologia/2018/10/11/actualidad/1539278884_487716.html. Acesso em: 07 set. 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma Ciência pós-moderna**. Porto: Afrontamento, 1989.

TECNOLOGIAS emergentes: o que são e quais podem mudar o futuro. **Distrito**, 2022. Disponível em: <https://distrito.me/blog/tecnologias-emergentes/>. Acesso em: 29 out. 2023

TURNER, S. **Data breachers - the worst so far**. 2019. Disponível em: <http://bit.do/e25MP>. Acesso em: 07 set. 2023

VOCÊ está pronto para a IoT?. **DIGICERT**, 2018. Disponível em: <https://www.digicert.com/lp/state-of-iot-security-survey/>. Acesso em: 07 set. 2023

ESTUDOS E NEGÓCIOS 95
Nº 36 / 2024



DIREITO EM PAUTA

Autor: Prof. Me Marco Antonio Frabetti, Docente na Strong Business School.

FRAUDE TRABALHISTA E A PROTEÇÃO DOS DIREITOS: ANÁLISE DAS RECLAMAÇÕES 60.993 E 61.354 DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

Com o advento da promulgação das leis 13.429/17 e 13.467/17, foi definida a possibilidade de as empresas terceirizarem qualquer atividade fabril, desde que garantam as devidas proteções aos trabalhadores envolvidos no processo.

Por conta desta legislação, os contratantes passaram a ser responsáveis em garantir a responsabilidade de prover facilidades de ambulatório, transporte, alimentação, treinamento, proteção da saúde e segurança e outras para os empregados das contratadas, além da obediência às demais regras já existentes na CLT.

A pretensão da legislação foi o de reduzir o risco de passivos judiciais decorrentes da atividade econômica e que os trabalhadores pudessem contar com uma proteção maior que, se não obedecidas, tornar-se-iam motivo de ações trabalhistas.

Maior segurança jurídica surgiu quando, em 2018, o STF – Supremo Tribunal Federal, reconheceu a constitucionalidade de qualquer terceirização. Trata-se do julgamento da ADPF¹ 324 e do RE² 958.252, onde o STF afastou a aplicação do critério meio/fim da súmula 331 do TST – Tribunal Superior do Trabalho. Com isso, confirmou-se a liberdade de contratação de quaisquer serviços terceirizados.

Pois bem:

Inobstante a terceirização ser permitida pela legislação e reconhecida pelo STF, ainda há dúvidas sobre a sua constitucionalidade, explicado melhor:

A Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) são a base das relações laborais no Brasil. O artigo 9º da CLT se destaca ao proibir práticas que prejudiquem os direitos dos trabalhadores ao estabelecer que “Serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente Consolidação”.

Dentro desse contexto, as Reclamações³ 60.993 e 61.354 que tramitam perante o Supremo Tribunal

1 Ação de Descumprimento de Preceito Constitucional.

2 Recurso Especial.

3 O artigo 102, I, I, da Constituição Federal prevê que compete ao Supremo processar e julgar, originariamente, a Reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões.

Federal são emblemáticas ao discutir a terceirização, bem como a necessidade de respeitar o princípio da primazia da realidade nas relações de trabalho.

Elas evidenciam a relevância de analisar não apenas os contratos formais, mas também a substância das relações laborais, vez que o princípio da primazia da realidade estabelece que a verdade dos fatos deve prevalecer sobre as formalidades contratuais, garantindo a proteção dos direitos trabalhistas.

A prática frequente de empresas é a terceirização inadequada, onde se mantém um vínculo de subordinação direta com os terceirizados. Essa situação configura uma fraude trabalhista, pois, apesar da formalização como terceirizados, esses funcionários desempenham suas funções de forma similar aos empregados diretos.

As Reclamações reforçam a importância de coibir práticas fraudulentas que mascaram vínculos empregatícios, afetando os direitos dos trabalhadores e desrespeitando a legislação obreira. Essas Reclamações destacam a necessidade de uma interpretação alinhada ao princípio da primazia da realidade, buscando a verdadeira essência das relações laborais.

A análise das Reclamações reforça a necessidade de combater práticas fraudulentas nas relações de trabalho. As empresas devem se adequar não apenas a formalidade dos contratos, mas também a essência das relações laborais, respeitando os direitos dos trabalhadores e cumprindo a legislação vigente.

A proteção ao trabalhador e a garantia de relações laborais justas são fundamentais para uma sociedade equitativa e , aplicação correta do artigo 9º da CLT, alinhada às decisões proferidas pelo Supremo Tribunal Federal, são condições essenciais para coibir práticas fraudulentas, assegurar os direitos dos trabalhadores e promover um ambiente de trabalho ético e justo, em conformidade com a jurisprudência mais atualizada e o compromisso com a justiça nas relações laborais.



ARTIGO

Autores: Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School.

O ARTIGO 102, I, L, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL PREVÊ QUE COMPETE AO SUPREMO PROCESSAR E JULGAR, ORIGINARIAMENTE, A RECLAMAÇÃO PARA A PRESERVAÇÃO DE SUA COMPETÊNCIA E GARANTIA DA AUTORIDADE DE SUAS DECISÕES.

Resumo:

Este artigo analisa como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1990 a 2023. Os principais resultados do estudo foram apresentados em quatro blocos temáticos. No primeiro, cobrindo os anos de 1990 a 2007/08,

o tema central foi o exame das crises financeiras. No segundo bloco, cobrindo os anos 2010 a 2023, o tema central focalizou as reformas financeiras e as políticas macroeconômicas do “quantitative easing”. No terceiro bloco, o aparecimento dos países BRICS no mundo financeiro e a ampliação dos mecanismos financeiros operando nas economias emergentes. Finalmente, no Bloco 4, foram vistos vários assuntos financeiros relacionados com inovação, surgimento e difusão de mecanismos e instrumentos financeiros. O ponto central deste artigo foi discutir como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos financeiros muda através do tempo afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais.

1. DESENVOLVIMENTO DAS FINANÇAS GLOBAIS NA ÉPOCA DAS GRANDES TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E AMPLIAÇÃO DE MERCADOS (1990-2023)

As Finanças desempenham dois papéis básicos na economia. O primeiro é estimular a geração de poupança, assegurando os direitos da sua propriedade, e

criando os meios de movê-las para investimentos. O segundo é canalizar tais recursos para investimentos eficientes, que possam garantir e fazer crescer rendas futuras capazes de remunerar essas poupanças.

A fim de desempenhar esses papéis, as finanças criam instrumentos para mobilizar as poupanças líquidas das famílias, empresas e entidades públicas para os usuários finais dos investimentos. O papel estrutural dos sistemas financeiros e dos instrumentos financeiros muda ao longo do tempo com o propósito de acomodar – de uma maneira proativa ou reativa – as mudanças históricas na economia, sociedade e instituições governamentais.

Este artigo analisa como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1990 a 2023. Os principais resultados do estudo serão apresentados em quatro blocos temáticos.

No primeiro, cobrindo os anos de 1990 a 2008/09, o tema central será o exame das crises financeiras. No segundo bloco, cobrindo os anos 2010 a 2023, o tema central focaliza as reformas financeiras e as políticas macroeconômicas do “*quantitative easing*”. No terceiro bloco, o aparecimento dos países BRICS no mundo financeiro e a ampliação dos mecanismos financeiros operando nas economias emergentes. Finalmente, no Bloco 4, serão vistos vários assuntos financeiros relacionados com inovação, surgimento e difusão de mecanismos e instrumentos financeiros.

O ponto central deste artigo, tal como no anterior, continua sendo a discussão de como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos financeiros muda através do tempo afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais .

O artigo está estruturado nos seguintes temas:



PRIMEIRO BLOCO: EXAME DAS CRISES FINANCEIRAS

1. O FIM DO “GREAT MODERATION PERIOD” (1987-2007) E AS CRISES FINANCEIRAS DA ÚLTIMA DÉCADA (1990S)

1 – O Fim do “Great Moderation Period” (1987-2007)

A “grande moderação” se refere aos vinte anos (1987 a 2007) de progresso e estabilidade vividos principalmente na economia norte americana, e com reflexos positivos no restante do mundo. As principais características foram:



Em termos econômicos, a Grande Moderação significa a redução na volatilidade das flutuações dos ciclos de negócios nas economias desenvolvidas, a partir de meados dos anos 1980, quando comparado com as décadas anteriores. Essa fase econômica foi possível devido às mudanças institucionais e políticas, principalmente refletidas na atuação das políticas do Banco Central.

Com efeito, o Banco Central Norte Americano (*US Federal Reserve*) passou a contar com maior independência das influências políticas e financeiras, o que permitiu colocar em força medidas de estabilização macroeconômica. Em particular, eficientes políticas monetárias. Ademais, o maior uso da tecnologia da informação e a maior flexibilidade das práticas trabalhistas contribuiu também para a obtenção da crescente estabilidade macroeconômica. Visto de uma perspectiva mais ampla, os três grandes vetores da estabilidade foram as mudanças na estrutura da economia, doses de sorte e o emprego de boas políticas microeconômicas e macroeconômicas. A despeito da maior estabilidade, os anos de 1987 a 2007 assistiram a eclosão de crises financeiras nos anos 1990, a bolha dot.com ao redor de 2000, e finalmente a crise do sub prime, que encerrou o período de grande moderação.

2 – As Crises Financeiras Internacionais: As Crises Monetárias, Financeiras e Cambiais dos Países Emergentes nos últimos anos

Na década de 1990 ocorreram seis crises financeiras nas economias de mercados emergentes: México, em 1994-95; Sudeste Asiático, 1997-99; Rússia, 1998; Brasil, 1999; Argentina, 2000-01. Embora o problema fundamental que levou a cada crise seja diferente, o processo foi muito parecido. Cada uma começou como resultado de uma forte retirada de fundos líquidos de curto prazo ao primeiro sinal de fraqueza financeira do país. Os investidores estrangeiros, após a desregulamentação que liberalizou seus mercados de capitais, derramaram fundos em diversos mercados emergentes durante os 1990s, a fim de se aproveitar dos altos retornos e para diversificar suas carteiras. Existiam algumas condições em comum nos países emergentes, que explicam a sua vulnerabilidade:



As principais características dessas crises, em cada país, foram:

A crise do México 1994-95

Típica crise de países que não se preocupam adequadamente com o Balanço de Pagamentos e tomam emprestadas elevadas quantias de outros países ou instituições internacionais. Na verdade, o México havia protagonizado a crise da dívida dos países emergentes no começo da década de 1980, em que o México enfrentou forte crise econômica, com aceleração do processo inflacionário, durante toda aquela década. Entre 1988 e 1993, contando com o suporte do Fundo Monetário Internacional (FMI), o governo do México pôs em prática reformas que visavam à estabilização monetária e reformas estruturais da economia.

A crise mexicana deixou quatro lições de política econômica:

- a) A abertura da economia aos mercados internacionais exige disciplina da política econômica, a fim de evitar o contágio de crises de outros mercados, especialmente na condução do equilíbrio fiscal e do setor externo;
- b) Os déficits em conta corrente são problemáticos, ainda mais quando são usados para fomentar o consumo interno, e financiados com a entrada de capitais de curto prazo;

Déficits externos significativos e bolhas nos mercados imobiliários e de ações

A manutenção de uma taxa de câmbio fixa por um longo período, que induziu a vigorosos empréstimos externos, expondo a maiores riscos os setores financeiros e empresariais

Regras financeiras domésticas que deterioraram a qualidade do portfólio de empréstimos dos bancos nacionais

c) A desvalorização cambial mexicana, em dezembro de 1994, mostrou o quanto é difícil o ajuste da taxa de câmbio para um nível sustentável, não apenas do câmbio, mas de outras variáveis econômicas;

d) A importância de divulgação de informações regulares sobre os indicadores econômicos. Se as informações sobre reservas internacionais e outros indicadores fossem publicadas com maior frequência, os ajustes do mercado poderiam ser mais lentos e suaves à realidade econômica do país.

A crise do Sudeste Asiático – 1997

A crise da Ásia, em 1997, atingiu cinco países da região: Tailândia, Malásia, Filipinas, Indonésia e Coreia do Sul. A Bolsa de Hong Kong sofreu um grande impacto inicial da turbulência dos mercados. O evento marcou a interrupção de décadas de expansão e crescimento econômico na região.

O grupo dos cinco países atingidos pela crise, na década anterior, havia atingido uma média de 8% de crescimento anual do PIB. Um crescimento também alto foi verificado na renda per capita dos mesmos países. Além de grandes exportadores, os países asiáticos emergentes tornaram-se um importante mercado para produtos exportados por outros países.

A crise da Rússia – 1998

A terceira grande crise financeira da década de 1990 ocorreu na Rússia, em 1998, e foi causada por uma política fiscal insustentável praticada pelo governo daquele país.

O ataque especulativo à moeda russa ocorreu apenas em agosto de 1998 e forçou a desvalorização do Rublo, mas as causas efetivas da crise tiveram início alguns anos antes. Uma delas, a redução da liquidez in-

ternacional, foi motivada, principalmente, pelas crises anteriores do México e da Ásia.

Parte do problema fiscal do governo russo tinha origem na transição de uma economia essencialmente planejada pelo Estado para uma economia de mercado. Em uma economia de mercado, a disciplina orçamentária das empresas é essencial e os déficits são temporários, enquanto essa não é, necessariamente, a realidade dos empreendimentos comandados pelo Estado.

Durante a transição para o regime capitalista, o regime totalitarista de governo se desintegrou e o controle sobre a administração dos empreendimentos também. Tal situação provocou uma combinação de pouco controle orçamentário e inexistência de controles administrativos, tanto nas empresas outrora estatais, como na administração do governo.

Uma consequência do descontrole foi, por via da privatização, a apropriação de grandes empresas estatais por parte de empresários ligados ao antigo partido comunista, que se tornaram milionários nesse processo.

Após tomar empréstimos de instituições financeiras internacionais, desde meados de 1995, o governo russo adotou um plano de estabilização. O Plano, que alcançou algum sucesso no início de 1998, teve como feito principal alcançar uma inflação de um dígito naquele período.

Seis meses depois houve o colapso econômico, que envolveu o sistema bancário, o déficit público e a taxa de câmbio. A insustentabilidade da política fiscal e a crise de liquidez internacional provocaram ataques especulativos à moeda nacional e, entre outubro de 1997 e setembro de 1998, o governo russo utilizou 30 bilhões em moeda estrangeira para defender a manutenção da taxa de câmbio. Ao final desse período, foi permitida a flutuação da taxa de câmbio.

A crise foi rápida e passageira, pois, já em 1999, a Rússia voltou a ter um crescimento positivo de 5,3%, e a inflação se manteve abaixo de 40%. A rápida superação da crise russa esteve ligada ao forte ajuste fiscal executado pelo governo, facilitado pelo aumento da receita gerada pela venda de petróleo no mercado internacional.

A crise do Brasil – 1999

A quarta grande crise dessa década aconteceu no Brasil. O diagnóstico das causas da inflação, no Brasil, em meados da década de 1990, apontava para a combinação de déficits públicos elevados, que, ao menos, eram parcialmente financiados com o imposto inflacionário, com a indexação generalizada de preços e salários, além de passividade monetária.

Até então, a taxa cambial não poderia ser utilizada como uma âncora nominal por ser indexada e, para estabilizá-la e torná-la uma âncora nominal, eram necessárias altas taxas de juros que limitariam o crescimento econômico.

O Plano Real foi iniciado em meados de 1994. Antes dele, o País vivenciou uma década de inflação permanentemente elevada. Esse Plano proporcionou a estabilidade monetária do Brasil.

Com a adoção do Real e as elevadas taxas de juros que resultavam de uma política monetária restritiva, houve uma valorização da taxa de câmbio, provocada pela entrada de capital estrangeiro no país. O governo adotou um sistema de bandas cambiais e, sempre que a cotação da taxa de câmbio se aproximava dos limites da banda, o governo intervinha no mercado de divisas.

Com a valorização cambial, em 1995, o país iniciou um ciclo de déficits do balanço de pagamentos em conta corrente, que não foram eliminados nem com tentativas de estabelecer medidas protecionistas no comércio exterior.

O cenário internacional, caracterizado pelas três crises anteriores (México, Ásia e Rússia), criou duas dificuldades adicionais para o Brasil: redução da liquidez internacional e crise de confiança nas economias emergentes. Para defender o regime cambial administrado (bandas cambiais) durante as crises, o governo optou pelo aumento sucessivo da taxa de juros básica da economia (taxa Selic).

O Brasil tornou-se a quarta economia emergente, em menos de cinco anos, a sofrer um ataque especulativo contra a sua moeda e ser obrigado a promover mudanças no regime cambial. Essa mudança ocorreu no meio de uma grave crise no Banco Central, com troca da direção do órgão.

A crise da Argentina – 2001

A crise que se estabeleceu na Argentina, em meados de 2001, foi consequência de uma série de eventos que ocorreram ao longo da década de 1990, com destaque para dois: a estrutura do plano de estabilização adotado em 1991 e a sequência de crises financeiras internacionais entre 1994 e 1999.

Depois de enfrentar quase uma década de hiperinflação e recessão, a Argentina adotou o Plano de Conversibilidade, em 1991. Criou-se um *Currency Board* para administrar o Plano. Os primeiros anos seguintes à adoção do Plano foram de prosperidade econômica: elevado crescimento do PIB e redução da inflação para apenas um dígito. O ciclo de prosperidade começou a se tornar frágil a partir da crise do México, em 1995, apesar da economia manter taxas de crescimento anuais acima de 5%.

A fragilidade macroeconômica da Argentina que se manifestava na dinâmica explosiva da dívida pública e na dificuldade de rolagem da mesma, além da expectativa de redução no crescimento das exportações e da redução do fluxo de capitais para economias emergentes, tornaram crítica a manutenção da paridade entre o peso e o dólar em 1:1.

Com o colapso da taxa de câmbio brasileira, em 1999, aumentou a desconfiança do mercado financeiro sobre a economia argentina, além de reduzir a competitividade dos produtos argentinos no mercado brasileiro, fato esse que criou mais dificuldade para o país manter o volume de exportações.

Entre 1999 e 2001, o governo argentino tentou uma série de medidas para restaurar a competitividade das exportações e reestabelecer a confiança do mercado financeiro no país. Foi criado em abril de 2001 um “fator de convergência” para o comércio exterior, que garantia um reembolso aos exportadores. No entanto, os importadores deveriam pagar uma taxa, equivalente à diferença entre a taxa de câmbio fixa em relação ao dólar e uma cesta ponderada de moedas em relação ao câmbio euro-dólar.

Em 2001 e 2002, a sucessão dos fatos fez da crise argentina uma das mais graves da história. O mencionado estudo do FMI mostra que, em três anos, o PIB argentino encolheu 20%, a inflação retornou, o governo decretou moratória e o peso, que durante uma década estava atrelado ao dólar na paridade de 1:1, havia se desvalorizado e atingido a cotação de Arg\$ 3,90/US\$ 1, em junho de 2002.

No final de 2001, a economia enfrentou uma recessão profunda e grave descontrole das finanças públicas. Segundo estimativas do FMI, a produção industrial registrou queda de 18%, o setor de construção teve redução de 36% e as importações 50%. O déficit do governo estava em torno de 4,5% do PIB.

3 – A Crise Dot.com

Para se entender o fenômeno das “bolhas financeiras”, é importante observar que existe uma volatilidade de preços de ativos, que em alguns casos toma a forma de aumentos espetaculares dos preços, seguida por igualmente espetaculares colapsos.

A “Crise Ponto.Com” foi diferente do perfil típico das crises financeiras. A crise que se estabeleceu nos Estados Unidos, em 2001, não teve ligação com déficits do setor público ou especulação contra a moeda nacional.

A bolha especulativa que iniciou a crise estava relacionada ao mercado de ações, mais especificamente no segmento das novas empresas de tecnologia (startups), conhecidas também como “empresas ponto-com”.

No segundo trimestre de 2000, o período maior de valorização de mercado dessas ações, a capitalização de mercado das empresas “ponto.com” atingiu US\$

2,7 trilhões, cerca da quarta parte (naquela época) do PIB do país. Note-se que, nessa época, a participação desse setor no PIB americano estava ao redor de 3%. Havia associado ao boom acionário uma farta disponibilidade de crédito bancário. Cerca de 120 bilhões de dólares em capital foram absorvidos pelas empresas de alta tecnologia do Vale do Silício em 2000. A bolha murchou gradualmente nos meses seguintes e o episódio causou muita controvérsia.

Nessa época, tinha grande evidência no mundo político e financeiro um conjunto de princípios liberais para a condução da economia, que era chamado de “*Consenso de Washington*”. Com base nisso, vários países adotaram modelos com forte inspiração norte-americana, que eram elogiados no começo daquela década. No entanto, o modelo econômico tinha limitações e não era uma garantia de progresso infinito. A base desse modelo era a ausência extrema do Governo na economia e a globalização do comércio e mercado financeiro.

As chamadas “empresas ponto-com” eram o símbolo do que veio a ser chamado de Nova Economia, pois alteraram o ritmo das mudanças tecnológicas e elevaram o crescimento da produtividade para os maiores níveis observados em apenas um quarto de século. Muitos economistas e analistas de mercado acreditaram que a Nova Economia levaria ao fim dos ciclos econômicos, pois as tecnologias de informação seriam capazes de permitir às empresas um controle maior de seus estoques.

Em 2000, ocorreu um boom do mercado de ações, fato esse que parecia corroborar com o cenário descrito anteriormente, dado que a alta no preço das ações elevou a confiança dos consumidores e proporcionou um vigoroso aumento de investimentos, principalmente nos setores de telecomunicações e de alta tecnologia.

A partir de então, essa tendência de euforia dos mercados começou a se inverter, e o mercado de ações começou a bater recordes de queda. Quando a bolha das ações de tecnologia estourou, a economia dos Estados Unidos enfrentou sua primeira recessão na década, fato esse que comprovou a incapacidade da Nova Economia em eliminar os ciclos econômicos.

2. A CRISE DO SUB PRIME (“GREAT RECESSION”), 2007-2008

A **crise do subprime** foi uma crise financeira desencadeada em 24 de julho de 2007, a partir da queda

do índice Dow Jones motivada pela concessão de empréstimos hipotecários de alto risco (em inglês: *subprime loan* ou *subprime mortgage*), prática que arrastou vários bancos para uma situação de insolvência, repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo¹.

A crise foi motivada pela concessão desenfreada de créditos imobiliários, através das empresas como a Fannie Mae e Freddie Mac, controladas pelo governo americano, assim como por falhas na regulação do sistema financeiro que permitiam a transferência dos créditos hipotecários (CDS, CDO etc.) em série, permitindo a transferência de riscos para outras contrapartes.

Alguns citam também que a esse quadro se acrescenta, como pano de fundo da crise, a manutenção de juros reduzidos pelo Fed (o sistema de bancos centrais dos Estados Unidos), como forma de estimular a economia norte americana, recém saída da chamada crise da bolha da internet (falência das empresas ponto com) ocorrida em 2001. A intenção do governo norte americano seria de incrementar os investimentos, promovendo o aquecimento da economia.

Nesse cenário, incentivados pela desregulamentação, os bancos norte americanos acirraram a prática da alavancagem, elevando-a a margens muito elevadas, chegando, para exemplificar, ao inacreditável percentual de segurança (depósito compulsório) de 2%, 1%, ou até menos que isso, se consideradas as transações ocultas, não computadas nos registros contábeis dos bancos.

Tornou-se comum no meio financeiro a adoção de práticas cada vez mais irresponsáveis, com a criação de inúmeras "inovações financeiras" de alto risco, muitas das quais aliadas a práticas de irregularidades, como fraude financeira na avaliação de risco dos chamados títulos podres, derivativos, CDO baseados nas hipotecas *subprime*, que foram avaliados – graças à operações de engenharia financeira - com o grau máximo de segurança de investimento (AAA), por agências de avaliação de risco acima de qualquer suspeita (até então), como AIG e a Standard & Poor's. É o que explica como tais títulos se espalharam pelo mundo inteiro, intensificando a vastidão da crise.

A crise do *subprime* foi imediatamente percebida como muito grave (segundo muitos economistas, a mais grave desde 1929), com possibilidade de se transformar em uma crise sistêmica, entendida como uma

interrupção da cadeia de pagamentos da economia global, e que tenderia a atingir, de maneira generalizada, todos os setores econômicos. É considerada como um prenúncio da crise econômica de 2007-2008.

A violenta crise do *subprime*, que começou em 2007 e agravou-se em meados de 2008, é um exemplo de crise que continua impactando, embora de maneira mais arrefecida, o mercado financeiro global. Essa foi a primeira crise econômica e financeira em proporções globais e parece ser bem mais grave, em termos de contágio financeiro, que a crise de 1929. Estima-se que mais de 20 trilhões de dólares de investimento em ações de empresas, no total das bolsas do mundo, foram derretidos em 2008.

Nos dois anos seguintes à sua deflagração, a crise do *subprime* ainda gerava desemprego e quedas no PIB, principalmente na Europa, e, mesmo depois de tantos anos, o mundo continua a sofrer seus efeitos. A manifestação mais preocupante ocorreu em 2008-10, atingindo Grécia, Irlanda, Portugal e, em menor medida, Espanha.

3. A CRISE FINANCEIRA NA EUROPA (2008-2010) E O IMPACTO FINANCEIRO DA NOVA MOEDA EURO²

1 – União Europeia

A União Europeia foi criada a partir de 1945, e sofreu sucessivas transformações, que consolidaram a sua autoridade e governança. Durante os anos 1945 até 2022 foram criadas as seguintes organizações: European Communities (1958-2009), a European Coal and Steel Community (1952-2002), a European Economic Community (1958-1993), a European Atomic Energy Community (1958-presente), a European Community (1993-2009), a Justice and Home Affairs (1993-2003), a Police and Judicial Co-Operation in Criminal Matters (2003-2009), a Common Foreign and Security Policy pillar (1993-2009), a Western European Union (1954-2011) e a Western Union (1948-1954). Foram assinados 8 Tratados entre 1951 e 2007, e instaladas 13 Comissões entre 1957 e 2019.

2 – A nova Moeda Euro

O arcabouço institucional e regulatório listado acima, e o processo de crescente conhecimento e colaboração entre os países da União Europeia (EU), viabilizou o significativo feito de criação de uma nova moeda, o Euro.

¹ Mello, Pedro C. de e Spolador, Humberto S. **Crises Financeiras**, 3ª. Edição. São Paulo: Editora Saint Paul, 2010.

² Mello, Pedro C. de. **A Crise do Euro**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2012.

Desde os 1960s existia na Europa o objetivo de ter uma moeda própria, mas a existência formal do Euro deu-se apenas em primeiro de janeiro de 1999. Foi um processo institucional complexo, pois havia oposição do Reino Unido e da Dinamarca. Em 1993 o Tratado de Maastricht foi promulgado, tendo como objetivo a criação de uma união econômica e monetária em 1999 para todos os países da EU, exceto o Reino Unido e Dinamarca.

O EURO passou a existir e circular de maneira virtual em 1999, e as moedas metálicas e notas em 2002. Levou algum tempo para substituir as moedas locais, e lentamente o EURO se expandiu para o restante da EU. Em 2009 o Tratado de Lisboa consolidou sua autoridade política, por meio do EUROGROUP, e com o pleno funcionamento do ECB – European Central Bank.

O EURO representa um dos maiores feitos macroeconômicos da história da moeda. Na longa evolução da moeda através dos séculos, sempre houve um lastro que pudesse dar confiabilidade. No início, metais preciosos, depois emissão de notas lastreadas em metais preciosos, em seguida o dólar como moeda adotado no mundo inteiro, mas com lastro em ouro, depois sem o lastro do ouro.

O EURO torna-se a primeira moeda lastreada apenas na confiabilidade e na crença da força das instituições e da governança. Desempenha as três funções clássicas de unidade de conta, meio de pagamento e reserva de valor.

O papel do ECB foi fundamental. A EU também foi fundamental, por meio do estabelecimento de disciplina fiscal e monetária. Os 11 países iniciais da Euro Zona se comprometeram a seguir regras para manter déficits orçamentários menores que 3% do PIB, nível de endividamento menor que 60% do PIB, baixa inflação e taxas de juros próximas à média da EU. As primeiras tarefas do ECB foram no sentido de estabilizar as taxas de câmbio e criar regras de conversão para a nova moeda.

Nem todos os 27 países da EU adotam o EURO como sua moeda. Aqueles 19 que adotam formam a EUROZONE. A autoridade monetária da EUROZONE é o EUROSISTEM. O ECB estabelece a política monetária para a EUROZONE. A coordenação da política fiscal está sob responsabilidade do “Broad Economic Policy Guidelines”.

O PIB atual da EU (2021) está ao redor de 14,5 bilhões de Euros. A população da Europa, numa abrangência maior, está ao redor de 730 milhões de

peças. A população da EU, em 2023, está ao redor de 448,4 milhões de pessoas. Isso torna a região num formidável mercado para comércio internacional e desenvolvimento das finanças.

Foram desenvolvidos, ao longo do tempo, diversos mecanismos financeiros aptos para lidar com situações específicas da região. A estabilidade institucional e econômica, e o alto nível de riqueza, foram fundamentais para dar segurança jurídica e potencial de mercado para o desenvolvimento das instituições, mercados e instrumentos financeiros.

3 – A Crise Europeia (2009-2013)

Como resultado da crise financeira global iniciada em 2007/2008, a *eurozone* experimentou sua primeira recessão oficial no terceiro trimestre de 2008. O crescimento também foi negativo durante o Segundo e quarto trimestres de 2008, e no primeiro trimestre de 2009. Após a sequência de resultados negativos, a EU retornou para crescimento positivo.

O Tratado de Lisboa, em 2009, formalizou o *EuroGroup*, que é o encontro dos ministros de finanças dos países da *Eurozone*. Com a recessão, cresceram as iniciativas para fortalecer a cooperação econômica, e para apoiar os membros mais fracos da *Eurozone*.

Os governos da Região estabeleceram um plano para confrontar a crise financeira, envolvendo centenas de bilhões de euros. Foi criado um plano de resgate, pelo qual os governos ajudariam os países membro para fortalecer suas finanças, e para garantir os empréstimos interbancários. Foi dada muita ênfase para a coordenação, avaliada como vital para prevenir ações de um país que pudessem prejudicar outros países e para evitar que se exacerbasse os problemas de solvência dos bancos e de escassez de crédito.

A despeito dos receios iniciais dos especuladores em meados de 2009 que as tensões causadas pela longa recessão pudessem levar a um *break-up* da *Eurozone*, a situação econômica da região de fato melhorou a partir de meados de 2009. Ao invés dos países com pior desempenho se afastassem e se tornassem um “*default risk*”, os *bond yield spreads* entre a Alemanha e os países com economias mais fracas caíram, aliviando a pressão sobre essas economias. Grande parte do êxito se deveu à atuação do ECB, que injetou €500bn nos bancos em junho de 2009.

Outra iniciativa foi criar os *Bailout funds*. Devido ao risco da situação deteriorada na Grécia, e o temor de contágio para países mais vulneráveis, os líderes da *Eurozone* concordaram em aumentar recursos para os

países mais carentes. Foi criado o mecanismo financeiro temporário, sob a forma de um special purpose vehicle (SPV) denominado "European Financial Stability Facility". Em fins de 2010 e começos de 2011 a *European Financial Stability Facility* e a *European Financial Stability Mechanism* foram substituídas por uma instituição maior e mais permanente, o *European Stability Mechanism* (ESM).

Outros arranjos foram feitos na área fiscal. Em março de 2011 efetivou-se a reforma do *Stability and Growth Pact*, tendo por finalidade o fortalecimento das regras, por meio do estabelecimento de procedimentos automatizados com multas incidindo em mau desempenho dos limites de dívida e déficit.

4. ANATOMIA DAS CRISES FINANCEIRAS E SEUS PRINCIPAIS IMPACTOS

Crisis financeiras internacionais modernas

Na essência, as crises refletem mudanças, criam problemas e contagiam o lado real da economia. No entanto, elas também oferecem oportunidades de crescimento e de transformação no cenário financeiro. Com efeito, observamos nessas ocasiões uma depuração do sistema financeiro e uma reavaliação das suas funções primordiais.

No passado, as crises financeiras eram mais localizadas em determinados países e centradas em pou-

cos mercados. Atualmente, são crises internacionais, multimercado e sistêmicas. Em 2020, por exemplo, vivenciamos uma gravíssima crise global provocada por um problema de saúde, o Coronavírus, que provocou também uma crise financeira.

O que deflagra e espalha, então, a moderna crise financeira? Existem vários candidatos a pontos de contágio das crises, mas os dois principais são a crise cambial e a crise bancária, ou a combinação de ambas.

Existem dois tipos clássicos de crise financeira internacional:

- as crises resultantes de desequilíbrios macroeconômicos definidos e identificados (crise país) e
- as crises de fluxos voláteis de capital financeiro, que se movem de um país para outro rapidamente (crise global).

Explica-se a seguir como se dão as crises citadas, com maior riqueza de detalhes.

Crisis por desequilíbrios macroeconômicos

A administração e a solução de crises que surgem por conta de desequilíbrios macroeconômicos são relativamente mais simples. As suas principais características são as seguintes:



Nesse tipo de crise, havendo vontade política e competência dos gestores da política econômica, basta fazer o dever de casa para reverter o cenário e mitigar os efeitos da crise.

Crisis resultantes de fluxos de capital voláteis

As crises que surgem pela volatilidade dos fluxos de capital são mais complicadas. Alguns aspectos são importantes nesse contexto, como os listados a seguir:

- vulnerabilidade por conta dos efeitos (muita velocidade, facilidade e liberdade) da tecnologia de transferência de fundos;
- rápida abertura financeira dos mercados domésticos (sem muito preparo para tal);
- adoção de regimes cambiais com base em taxas flutuantes, que interagem com as taxas de juros;

- mudança de poupança financeira, de doméstica para internacional;
- volatilidade do capital potencializada pela tecnologia;
- "comportamento de manada" dos participantes do mercado;
- criação, por parte do comportamento do mercado financeiro, de tensões para a gestão das reservas de divisas do país;
- perda de flexibilidade por parte da gestão dos fluxos de pagamento do país e
- possibilidade de a liquidez dos bancos, ameaçada, virar um grave problema de solvência.

Não é fácil lidar com as crises modernas que se formam devido à volatilidade dos fluxos de capital. Isso ocorre pelas seguintes razões:

- Possibilidade de múltiplos equilíbrios, no sentido de que diferentes combinações de desequilíbrio em variáveis macroeconômicas podem produzir resultados semelhantes de cenário, que podem conduzir à ocorrência ou não de crise.
- A crise é um possível resultado, mas ela não é necessária ou predeterminada. No entanto, devido à importância das expectativas e do seu impacto na liquidez bancária, a crise pode ser autorrealizável.
- Mesmo com os bancos saudáveis, os descasamentos de prazos de débitos e créditos podem causar, em movimentos sistêmicos, situações de falta de liquidez.
- No momento agudo de crise, até o FMI tem dificuldade de fazer a distinção entre falta de liquidez e insolvência. Inclusive, uma coisa pode transformar-se na outra com muita rapidez.

Contágio no lado real da economia

O grande temor é o de que uma crise financeira atinja o lado real da economia. Essa possibilidade, infelizmente, é verdadeira e não há como escapar dela. No entanto, pode-se minimizar o seu impacto.

Em geral, desenrolam-se determinados acontecimentos na economia de um país atingido por uma crise financeira. São eles:

- a falta de crédito afeta o consumo;

- o medo de não obter financiamento freia o investimento;
- o custo do crédito – aumento da taxa de juros – piora o quadro;
- a volatilidade da taxa de câmbio prejudica o esforço dos bancos para tomar empréstimos no exterior, o que reduz o crédito doméstico;
- as exportações sofrem queda e
- o fantasma do protecionismo reaparece, e esse é um grande perigo, como exemplificado pela crise de 1929.

A violenta crise do *subprime*, que começou em 2007 e agravou-se em meados de 2008, é um exemplo de crise que continua impactando, embora de maneira mais arrefecida, o mercado financeiro global. Essa foi a primeira crise econômica e financeira em proporções globais e parece ser bem mais grave, em termos de contágio financeiro, que a crise de 1929. Estima-se que mais de 20 trilhões de dólares de investimento em ações de empresas, no total das bolsas do mundo, foram derretidos apenas em 2008.

Nos dois anos seguintes à sua deflagração, a crise do *subprime* ainda gerava desemprego e quedas no PIB, principalmente na Europa, e, mesmo depois de tantos anos, o mundo continua a sofrer os seus efeitos. A manifestação mais preocupante ocorreu em 2010, atingindo Grécia, Irlanda, Portugal e, em menor medida, Espanha.

Tanto nos Estados Unidos como na Europa, tudo muda com a crise da Covid-19 e a forte recessão econômica esperada para os próximos meses e anos. Outra nuvem cinza que espanta os mercados atualmente é a continuada fraqueza do mercado de consumo mundial e as baixas taxas de juros, inclusive negativas, em termos nominais. Isso é um prenúncio de uma crise de recessão global. Os analistas econômicos acreditam que, em função dessa crise, o sistema financeiro global deverá encolher bastante. Por conta disso, o segmento bancário comercial, mais tradicional, transparente, controlado e regulamentado pelo governo, deverá reassumir o seu papel de importância, de modo que haverá maior intermediação financeira e, logicamente, menor desintermediação.

O nível de regulamentação governamental no setor financeiro deverá aumentar bastante em âmbito tanto doméstico quanto supragovernamental, por meio de organismos internacionais. As operações de derivati-

vos e de engenharia financeira deverão ser muito mais fiscalizadas e regulamentadas, de modo a tornar “*in balance*” o que tem sido feito “*off balance*”.

Políticas Econômicas do País para enfrentar ou prevenir crises financeiras

O Quadro 1 apresenta um resumo dos temas econômicos domésticos associados à prevenção de crises financeiras. O quadro 2 apresenta, em seguida, uma discussão das políticas domésticas para administrar as crises financeiras.

TEMAS ECONÔMICOS	Natureza Econômica	Polêmicas Existentes
Risco Moral	O risco moral no setor financeiro aparece em situações em que existe um incentivo para não revelar uma informação relevante, ou em situações em que se tenha incentivos para agir numa maneira que cria benefícios pessoais em detrimento de um bem comum.	a) Por exemplo, caso o governo, tentando proteger os pequenos depositantes, oferece garantias de pagamento se o banco tiver problemas, o público vai perder o incentivo de ser vigilante, e os operadores do banco vão ser tentados a fazerem mais operações de alto risco e alta rentabilidade; b) Outro exemplo, o governo utilizar bancos governamentais para conceder empréstimos segundo critérios políticos ao invés de técnicos;
Regulação do Setor Financeiro	O risco moral não pode ser eliminado, mas pode ser minimizado por meio da regulação.	Por exemplo, o Acordo da Basileia criou diversos padrões operacionais, e listou diversas <i>best practices</i> ” como recomendáveis; Criou requisitos de capital, aumentando o capital dos bancos e a participação dos sócios no capital, para reduzir o risco moral e ameaçá-los com perdas financeiras pessoais caso o banco sofra perdas; Criou práticas de acompanhamento e avaliação da gestão de risco; Criou metas e padrões de transparência e divulgação de informações;
Política Cambial	Qual o nível ideal da taxa de câmbio? Como evitar demasiada apreciação, ou demasiada depreciação?	Alguns economistas defendem uma política de flutuação da taxa de câmbio. Outros economistas defendem modalidades de taxas de câmbio fixas, tais como a dolarização ou “ <i>currency boards</i> ”. Existe a preocupação suplementar com a manutenção da disciplina monetária e de evitar excessiva volatilidade do câmbio.
Controles de Capital	A liberdade de movimentação de capital entre países traz custos e benefícios. Alguns economistas enfatizam os benefícios, tais como maiores influxos de capital e maior eficiência na aplicação financeira em investimentos oferecendo maior retorno. Outros economistas enfatizam os custos, principalmente sob a forma de perda de controle da política econômica e o perigo de grandes saídas súbitas de capital.	Existe um grande debate sobre as vantagens e desvantagens do governo impor controles de entrada e de prazos mínimos de permanência do capital externo no país, e sobre a tributação do fluxo estrangeiro de capital para investimentos em portfólio.

Quadro 1: Temas econômicos domésticos associados à prevenção de crises econômicas.

Fonte: Autores

Objetivos da Política Doméstica	Principais instrumentos e problemas
Aumentar a consistência das políticas econômicas	caso a crise financeira seja causada por excessiva criação monetária, causada por financiamento via monetização do déficit orçamentário, procurar cortar gastos e/ou aumentar receitas governamentais para eliminar o déficit; entretanto, os altos juros resultantes, e a recessão da economia irão provocar protestos populares e resistências políticas; Existem “ <i>trade-offs</i> ”, como por exemplo adotar um regime flutuante de câmbio para evitar o problema de reservas. Nesse caso, como evitar que o câmbio depreciado cause inflação?
Evitar a fuga de capitais	Caso o contexto em que ocorre a fuga de capitais seja o de estabilidade econômica e de credibilidade das políticas macroeconômicas do país sofrendo a crise, podem ocorrer diversos cenários, dependendo do rumo das expectativas; Por exemplo, aumentar taxa de juros, cortar gastos governamentais, venda de reservas etc., pode ser um caminho de restaurar a credibilidade, mas pode causar recessão; Assim, existe uma grande limitação para o uso de política fiscal ou monetária quando existe um componente internacional na crise.

Quadro 2: Discussão das políticas domésticas para administrar as crises financeiras.

Fonte: Autores

BLOCO 2 – REFORMAS FINANCEIRAS E AS POLÍTICAS M

Macroeconômicas do “Quantitative Easing”

No segundo bloco, cobrindo os anos 2010 a 2023, o tema central focaliza as reformas financeiras e as políticas macroeconômicas do “quantitative easing”.

5. PRINCIPAIS REFORMAS DO SISTEMA FINANCEIRO³

Pressão política para Reformas no Sistema Financeiro

No campo macroeconômico, a estabilidade econômica e financeira da economia internacional é vista como sendo um “bem público” de difícil gestão. Como todos os países, e em especial seus setores financeiros, são potencialmente afetados por crises financeiras, diversos trabalhos passaram a discutir o tema da arquitetura financeira internacional. Devem ser ressaltados os esforços do FMI e da OECD para criar propostas para seu aprimoramento.

É no campo microeconômico e micro institucional que estão ocorrendo grandes avanços. Esses avanços foram impulsionados pela reação pública contra os desmandos e abusos ocorridos durante as crises financeiras, em especial a do sub prime. Como fruto desse processo, foram promulgadas diversas leis e normas, em particular as legislações *Sarbanes Oxley (SOX)* e *Dodd Frank banking regulation*.

³ Mello, Pedro C. de. **Finanças Internacionais e Políticas Macroeconômicas**. Rio de Janeiro: FGV On Line (apostilha), 2023.

Sarbanes Oxley (SOX)

O “*Sarbanes–Oxley Act*” de 2002 é uma lei federal dos Estados Unidos que regulamenta diversas práticas para as companhias no que diz respeito à guarda de registros financeiros e a divulgação de informações. Este Ato (*Pub. L. 107–204 (text) (PDF), 116 Stat. 745, enacted July 30, 2002*), é também conhecido no Senado como “Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act” e no Congresso como “Corporate and Auditing Accountability, Responsibility, and Transparency Act”. Mais comumente, é chamado de “*Sarbanes–Oxley, ou SOX ou Sarbox*”⁴.

A Lei foi promulgada como reação à diversos escândalos de grandes empresas corporativas e auditorias, incluindo Enron e WorldCom. O SOX é um Ato para proteger investidores, por meio da melhoria da acurácia e credibilidade dos demonstrativos financeiros determinados pelas leis corporativas e para outros propósitos. A legislação é muito abrangente e contém onze seções que estabelecem requisitos para todos os conselhos e diretorias de companhias abertas e para as “*public accounting firms*”. Algumas provisões do SOX também se aplicam para companhias fechadas (por exemplo, em casos de destruição deliberada de evidências para impedir uma investigação federal). O SOX estabeleceu maiores e mais severas penalidades para práticas fraudulentas. As “melhores práticas” da SOX foram adotadas em legislações corporativas de

⁴ Em 2002, o Sarbanes-Oxley recebeu esse nome para homenagear seus patronos, U.S. Senator Paul Sarbanes (D-MD) e U.S. Representative Michael G. Oxley (R-OH).

muitos países (Canadá (2002), Alemanha (2002), South Africa (2002), França (2003), Austrália (2004), Índia (2005), Japão (2006), Itália (2006), Israel e Turquia), universalizando o seu alcance regulatório.

Dodd Frank banking regulation

The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act is a massive piece of financial reform legislation that was passed in 2010, during the Obama administration⁵.

Commonly known as the Dodd-Frank Act, or Dodd-Frank, it established a number of new government agencies tasked with overseeing the various components of the law and, by extension, various aspects of the financial system.

O “*The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*” é uma legislação votada pelo U.S. Congress, como reação ao comportamento da indústria financeira, que provocou a crise financeira de 2007-2008. Seu objetivo maior foi tornar mais seguro para consumidores e público o sistema financeiro dos Estados Unidos.

De um modo geral, o *Dodd-Frank Act* é uma legislação controversa, e bastante complexa, cobrindo um amplo espectro de atividades financeiras. A Lei estabeleceu um amplo espectro de reformas abrangendo o Sistema financeiro, com o objetivo de evitar a repetição da crise de 2007-2008 e da necessidade de novos resgates governamentais. Ademais, inclui proteções adicionais para os consumidores.

Os principais componentes do Dodd-Frank Act são:



- **Estabilidade Financeira:** Debaxo da Lei Dodd Frank, foram criados o *Financial Stability Oversight Council* e a *Orderly Liquidation Authority*, para monitorar a estabilidade financeira de grandes empresas financeiras;

- **Consumer Financial Protection Bureau:** o *Consumer Financial Protection Bureau* (CFPB), estabelecido pela Lei Dodd Frank, tem como objetivo prevenir empréstimos hipotecários predatórios;

- **Volcker Rule:** Restringe como os bancos possam investir, limita transações especulativas e elimina o “*proprietary trading*”. O *Volcker Rule* minimiza possíveis conflitos de interesse, e guarda similaridades com as intenções do Glass-Steagall Act de 1933. O Ato contém provisões para regulação de derivativos, tais como os “*credit default swaps*” que foram apontados como parcialmente responsáveis pela Crise Sub Prime. A Lei criou o *Securities and Exchange Commission (SEC) Office of Credit Ratings*, para assegurar maior eficiência e credibilidade das *credit rating agencies*;

- **Whistleblower Program:** o *Dodd-Frank Act* fortaleceu e expandiu o existente “*whistleblower program*” promulgado pelo “*Sarbanes-Oxley Act (SOX) of 2002*”. Especificamente, estabeleceu um programa mandatário de recompensas pelo qual os “*whistleblowers*” podem receber de 10% a 30% das penalidades pecuniárias decorrentes de acordos de litigação, com amplo escopo para incluir empregados e empresas subsidiárias e afiliadas;

6. POLÍTICAS DE “QUANTITATIVE EASING”

O “*quantitative easing*” (QE) é um mecanismo de política macroeconômica, que foi intensamente utilizado durante a crise do sub prime em 2007/2008. É um mecanismo de flexibilização da oferta monetária, em que se injetam volumes extraordinários de moeda na economia. A irrigação monetária é vista como desempenhando um forte alívio na crise imediata de liquidez, e adiante como uma maneira de estimular o consumo da população. O afrouxamento monetário é uma medida de controlar a crise de liquidez e solvência

⁵ O nome homenageia os seus proponents, Sen. Christopher J. Dodd (D-Conn.) e Rep. Barney Frank (D-Mass.). A Lei contém numerosas provisões, detalhadas em 848 páginas, para serem implementadas durante vários anos a partir de 2010.

na economia, em que as consequências inflacionárias seriam lidadas depois pelas autoridades monetárias e bancárias. Em geral, sob comando do Banco Central.

No auge de uma crise, sob severas condições de stress, aumenta consideravelmente o risco de uma crise de liquidez, que pode levar à uma crise de solvência bancária. Nessa situação de crise, os bancos se retraem significativamente, e secam os empréstimos interbancários. A situação de risco e incerteza pode então causar uma enorme paralisa e colapso das linhas normais de crédito para a economia. Aí entra o

Banco Central. A estratégia macroeconômica usualmente empregada pelo banco central no curto prazo, de alterar a taxa básica interbancária de juros, não funciona nesse cenário. Com efeito, com as taxas de juros próximas de zero, tal estratégia é ineficaz. Nesse caso a estratégia de QE é eficaz. O BC compra quantidades especificadas de ativos, e desse modo aumenta a oferta de moeda, e consegue o aumento da liquidez bancária.

A mecânica do QE funciona da seguinte maneira, vista na Figura 1:

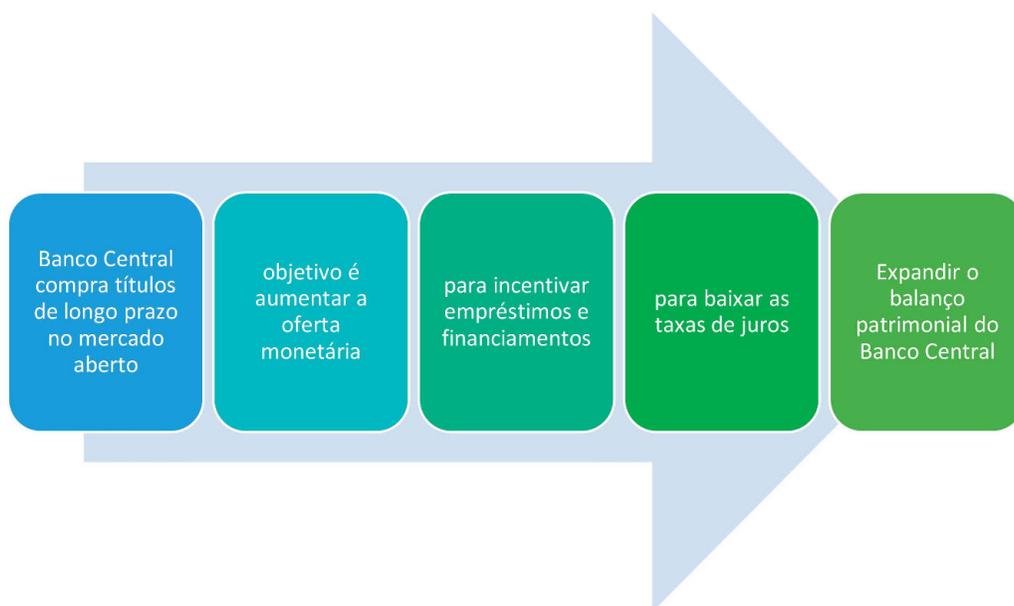


Figura 1: Mecânica do *Quantitative Easing*.

Os títulos adquiridos pelo banco central podem ser títulos do governo, títulos de crédito privados ou mesmo ações. Com a segurança dada pelo BC, os bancos são estimulados a criar novos empréstimos, realizar transações com investidores para obter spreads entre o valor de face e o valor de mercado e, no final, podem recorrer ao Banco Central para trocar esses títulos com segurança de rentabilidade.

No após auge da crise, o BC tem de se preocupar com o desequilíbrio entre o aumento exponencial da moeda e a base física da produção de bens e serviços da economia. O risco passa a ser a excessiva inflação. Nessas condições, os BCs costumam deixar o aumento na oferta de dinheiro aos bancos nas contas de reservas, com cobrança de juros para o seu resgate.

BLOCO 3 - APARECIMENTO DOS PAÍSES BRICS NO MUNDO FINANCEIRO E A AMPLIAÇÃO DOS MECANISMOS FINANCEIROS OPERANDO NAS ECONOMIAS EMERGENTES

7. A ESTRATÉGIA ASIÁTICA DE INDUSTRIALIZAÇÃO E OS “GANSOS VOADORES”

Modelo Asiático de Industrialização

As indústrias intensivas em mão-de-obra desempenham papel central para a difusão global da industrialização. A teoria econômica ocidental, para explicar esse fenômeno, concentrou sua atenção no fator de produção “capital” e não no fator de produção “mão-de-obra”. A mão-de-obra, nessa visão, seria escassa, recebendo for-

tes incentivos para investir em capital humano e assim poder aumentar a produtividade, simultaneamente com o crescimento do capital e da tecnologia. Essa Teoria também deu grande ênfase ao processo de criação de poupança e transformação em investimentos.

A emergência dos “tigres asiáticos” na economia global, principalmente no século 21, trouxe uma nova visão sobre a dinâmica do desenvolvimento financeiro como parte do crescimento econômico dos países com uso intensivo de mão-de-obra. Com efeito, quando os economistas configuram um modelo baseado na estratégia intensiva de mão-de-obra, imaginam que exista oferta de trabalho homogênea – com baixa qualificação –, abundante e disponível. Os países com mão-de-obra numerosa teriam dificuldades de criar empregos para todos.

A experiência histórica mostra que, de fato, isso foi característico mesmo no estágio inicial de industrialização de muitos países da Europa e América do Norte. Com o tempo, no entanto, à medida que os trabalhadores se deslocavam da agricultura para a indústria moderna, começou a haver maior demanda por mão-de-obra qualificada. A mecanização substituiu capital por mão-de-obra e aumentou gradativamente a produtividade do trabalho.

Surgiram programas de treinamento e qualificação profissional, e crescente investimento em capital humano. A demografia também ajudou, já que as taxas de crescimento populacional foram diminuindo nesse período. Em outras regiões do mundo, em especial na Ásia, isso não aconteceu. Porém, estão crescendo com ritmo acelerado. Por que isso acontece?

Mais recentemente, economistas asiáticos defendem a tese de que ocorreu uma rota dinâmica, baseada na difusão intensiva de mão-de-obra. Esse modelo, chamado de “ganso voador”, teve as seguintes características...

- (i) buscou utilizar totalmente a mão-de-obra existente, sem sobras ou surplus desempregado;
- (ii) procurou retardar o processo de urbanização, retendo populações no campo;
- (iii) manteve métodos tradicionais de tecnologia e adotou baixos níveis de mecanização;
- (iv) mudou esses métodos somente quando estes se tornavam claramente não-competitivos;
- (v) especializou-se em manufaturas intensivas;
- (vi) manteve importação – 1880 a 1980 – de bens manufaturados intensivos em capital e exportação, além de produtos primários.



Figura 1: Trajetória asiática

Os “gansos voadores”

Essa trajetória de industrialização enraizou-se inicialmente no Japão e depois se estendeu, no pós-guerra, para vários países asiáticos, em sucessão, no processo conhecido como “ganso voador”. A fusão entre as tradicionais habilidades comerciais da diáspora chinesa e da tecnologia japonesa incentivou a difusão da industrialização para diversos países como, por exemplo, Taiwan, Hong Kong, Cingapura, Coréia do Sul e Malásia.

No padrão ganso voador, as indústrias operadas com tecnologias simples e intensidade de mão-de-obra são transferidas dos países mais ricos para os mais pobres no contexto asiático. Nesse processo, os filhotes de tigre crescem e transformam-se nos tigres asiáticos. As instituições governamentais, por meio da política industrial, em conjugação com a forte entrada nos mercados internacionais, são vitais nesse processo. Assim, os mais avançados ficam sujeitos à pressão constante para reestruturar suas indústrias, devido à competição dos países com mão-de-obra barata. Esse é o elemento dinâmico do modelo asiático.

8. EMERGÊNCIA DA ECONOMIA CHINESA

As projeções do PIB para 2050, mostradas nos estudos do banco Goldman Sachs, mostram que, no ranking mundial, a China, Estados Unidos e Índia formam a “primeira divisão” dos países líderes do mercado. Os dois países BRICs, principalmente a China, passaram a ser vistos como estratégicos para o mundo de negócios, tanto para indústria e serviços, quanto para finanças.

O básico de uma estratégia de crescimento econômico é pensar no longo prazo. Uma característica da globalização é que só tem êxito quem encontra um nicho. A China enfatiza a manufatura, a Índia o setor de serviços. O Brasil ainda procura seu espaço como

o maior processador mundial de commodities, de minérios e de produtos agrícolas.

Embora seja razoável concordar com a importância que se dá aos setores secundário e terciário - em especial à industrialização - para o processo de crescimento, deve-se ressaltar casos especiais. No Brasil, devido às vantagens comparativas que desfruta, é válido acreditar que os recursos naturais possam se constituir na base mais importante do desenvolvimento desses setores, por meio de cadeias produtivas que agreguem valor a esses recursos naturais.

De acordo com o estudo, o grupo possuirá mais de 40% da população mundial e juntos terão um PIB de mais de 85 trilhões de dólares (US\$). Esses quatro países não formam um bloco político (como a União Europeia), nem uma aliança de comércio formal (como o Mercosul e ALCA) e muito menos uma aliança militar (como a OTAN), mas formam uma aliança através de vários tratados de comércio e cooperação assinados em 2002 para alavancar seus crescimentos.

Dentro dos BRICs haveria uma clara divisão de funções. Ao Brasil e à Rússia ficaria o papel de produtor de alimentos, petróleo e outras matérias primas, enquanto Índia e China seriam fornecedores de serviços e de manufaturas, devido à concentração de mão-de-obra naquele e tecnologia neste. Em nenhum momento houve a intenção de dizer que esses países formam um bloco coeso, no sentido de união de países para o comércio internacional.

Os BRICs, apesar de ainda não serem as maiores economias mundiais, já exercem grande influência, o que pode ser presenciado claramente na reunião da OMC em 2005, onde os países em desenvolvimento liderados por Brasil e Índia juntaram-se a países subdesenvolvidos para impor a retirada dos subsídios governamentais na União Europeia e os Estados Unidos e a redução nas tarifas de importação e comércio nos mesmos. Alavancando assim o crescimento dos "BRICs" e outros países afetados pela pobreza.

Rússia, Índia e China já são superpotências militares, ao contrário do Brasil que ainda não apresentou momentos históricos necessários para uma corrida armamentista. Todos eles estão em processo de desenvolvimento político e econômico para se adequarem aos demais países desenvolvidos.

Em 2050, os BRICs já seriam as maiores potências econômicas do mundo; ultrapassando assim a União Europeia e o ainda em crescimento Estados Unidos da América. Se formado um bloco econômico, seria uma parceria perfeita para o sucesso extremo e a onipotência mundial.

O Brasil desempenharia o papel de país exportador agropecuário, tendo como principais produtos a soja e a carne bovina. Tudo isso seria necessário para alimentar mais de 40% da população mundial. A cana-de-açúcar também desempenharia papel fundamental na produção de combustíveis renováveis e ecologicamente corretos, como o álcool e a recente atração, o biodiesel.

Além de fornecer matérias-primas essenciais a países em desenvolvimento, como o petróleo, o aço e o alumínio, que também são encontrados nos parceiros latinos, fortemente influenciados pelo Brasil, como Argentina, Venezuela, Paraguai, Uruguai e Bolívia, através do Mercosul.

Mas talvez o mais importante papel do Brasil estaria em suas reservas naturais de água, na fauna e na flora, ímpares em todo o mundo, que em breve ocuparão o lugar do petróleo na lista de desejos dos líderes políticos de todos os países. O Brasil ficaria em 5º lugar no ranking das maiores economias do mundo em 2050.

A Rússia desempenharia papel parecido ao do Brasil, fornecendo matéria-prima e abasteceria a grande população dos BRICs com sua grande produção agropecuária devido à seu extenso território. Mas teria também como papel a exportação de mão-de-obra altamente qualificada e tecnologia de ponta herdadas da Guerra Fria. Além de todo seu poderio militar. Sem contar o fato de que a Rússia continuaria a ser uma importante fornecedora de hidrocarbonetos para o mundo.

A Índia terá a maior média de crescimento entre os BRICs e estima-se que em 2050 esteja no 3º lugar no ranking das economias mundiais, atrás apenas de China (em 1º) e EUA (em 2º). Com sua grande população, a indústria ficaria situada neste país, e também por ter grandes investimentos na profissionalização de sua população e investimentos em tecnologia, além de toda sua tradição nas ciências exatas. Com também grande poderio militar.

Estima-se que a China seja em 2050 a maior economia mundial, tendo como base seu acelerado crescimento econômico sustentado durante todo início do século XXI. Terá grande concentração de indústria devido à sua população e tecnologia. Também com grande poderio militar. A China se encontra atualmente num processo de transição do capitalismo de Estado para o capitalismo de mercado que já deverá estar completo em 2050, mas ainda não se sabe se o governo irá continuar totalitarista ou se a China

irá evoluir completamente para um país democrático aos moldes ocidentais impostos pelos Estados Unidos após a Guerra Fria.

Nada se sabe ao certo sobre o futuro dos BRICs, pois todos os países estão vulneráveis a conflitos internos, governos corruptos e revoluções populares, mas se nada de anormal acontecer iremos presenciar o início de uma era totalmente diferente de tudo que já aconteceu ao decorrer da história das nações. O início de um mundo totalmente apolarizado, onde desapareceria por completo a idéia de "norte rico, sul pobre". Onde todos os países se contrabalançariam. Juntos, os BRICs teriam um poder inigualável, comandados pelo dragão chinês. E quem sabe o início de uma revolução dos países africanos a fim de finalmente renascerem perante o mundo e o início de uma unificação mundial, a verdadeira globalização.

Finalmente, por conta da popularidade da teoria do banco Goldman Sachs, cogita-se ainda outras siglas, como BRIMC (Brasil, Rússia, Índia, México e China) e BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), incluindo México e África do Sul como nações com igual potencial de crescimento nas próximas décadas.

A importância relativa dos BRICs como vetor de novas demandas de crescimento e poder de gasto pode mudar mais sensivelmente a economia global. Talvez a projeção econômica mais impressionante do Banco Goldman Sachs seja a de que os BRICs vão ser responsáveis, nas próximas décadas, por uma fatia crescente do incremento no consumo mundial (ou seja, a parcela do aumento anual do PIB internacional que se direciona ao consumo). Em 2050, prevêem que a parcela do PIB gerado pelos BRICS naquele ano será três vezes maior do que igual parcela gerada pelo G-6.

O Commodities Boom da China, 2001-2012

O boom das commodities, ou superciclo das commodities, foi um período de forte alta dos preços de grande quantidade de matérias primas (alimentos, petróleo, metais, energia) que ocorreu no início do século XXI, aproximadamente entre 2000 e 2014. O boom ocorreu em grande parte devido à crescente demanda das economias emergentes, principalmente da China, bem como devido a dúvidas quanto à disponibilidade de matérias primas em longo prazo.

Durante os 2000s, as áreas costeiras da China continuavam a suplantam o interior em termos de desenvolvimento econômico. Devido ao aumento das disparidades regionais, as áreas costeiras passaram a investir mais nas áreas do interior. Os setores "low end" de

manufaturas, que eram menos valiosos na cadeia de valor da manufatura, tenderam cada vez mais a se localizar no interior. Esse processo foi denominado "industrial transfer". Ademais, a política econômica chinesa passou também a acelerar essa tendência.

Desde os primeiros anos do século, os chineses deram ênfase a desenvolver um "clean energy sector". Esse crescimento permitiu que a China tivesse a "Energia Renovável" como importante trunfo nos programas de cooperação internacional da China, incluindo a cooperação "Sul-Sul". A China desse modo transformou-se numa importante fonte de transferência tecnológica de energia limpa. Em 2013 a China se tornou um "Middle income country". A China continua prosseguindo na estratégia de "soft power" para atrair países africanos e latino-americanos, e um carro chefe é o setor de obras de infraestrutura. Muito importante nessa estratégia é a área das finanças e crédito.

9 – OS PAÍSES BRICS NAS FINANÇAS GLOBAIS

As primeiras referências sobre os BRICSs apareceram, em fins de 2001. No começo, o trabalho do Banco Goldman Sachs foi identificar países com grande potencial de mercado. Era um enfoque diferente, pois conectava dois importantes temas: desenvolvimento econômico e oportunidades de negócios⁶. Os cinco países BRICSs (Brasil, Rússia, Índia e África do Sul) passaram a ser vistos como estratégicos para o mundo de negócios, tanto para indústria e serviços, quanto para finanças⁷.

Esse enfoque inicial tinha uma lógica econômica e consistente, mas ultimamente o tema BRICSs passou a ser apresentado também como se constituindo numa união política com propósitos difusos. Nesse segundo enfoque, os autores não conseguiram encontrar uma lógica consistente e razões para propósitos comuns, portanto essa questão foi deixada de lado nesse artigo. Na verdade, o que há de comum nos BRICs é o seu porte econômico, traduzido como oportunidades de negócios e investimentos. Fora disso, pode se esperar mais competição econômica do que cooperação política.

⁶ BRIC é um acrônimo criado em novembro de 2001 pelo economista Jim O'Neill, do grupo Goldman Sachs. Ele criou o termo, apresentado no relatório "Building Better Global Economic Brics", para designar os 4 (quatro) principais países emergentes do mundo, a saber: Brasil, Rússia, Índia e China. A intenção de O'Neill foi singularizar um grupo restrito de países que viessem a ter grande força de produção e de consumo no mundo.

⁷ Usando os modelos econômicos (modelos de acumulação de capital e de crescimento de produtividade) e projeções demográficas, o grupo Goldman Sachs mapeou as economias dos países BRICS até 2050. Esses estudos são periodicamente atualizados e constantemente monitorados por um número crescente de analistas econômicos e financeiros, e estão ganhando credibilidade. As decisões estratégicas de investimento de muitas empresas, hoje em dia, utilizam elementos desses estudos.

O “B” de BRICS

Será que o Brasil, em termos dos seus predicados econômicos, é um membro legítimo dos BRICSs? ou não? Será que o bloco deveria ser RICSs? O “B” dos BRICSs teria mérito próprio?

Essa questão foi examinada por um dos autores, e publicado no livro “O B de BRICSs”⁸. O autor examinou as projeções econômicas sobre PIB e PIB per capita, ampliando o leque de estudos empíricos, incluindo discussão sobre geografia e espaço econômico; população e sua dinâmica; e distribuição de renda e riqueza. O foco principal foi nos benefícios potenciais da riqueza do Brasil em termos de recursos naturais e da necessidade de seguir políticas sociais ambiciosas que deem educação e criem incentivos para mitigar substancialmente o quadro de atraso e pobreza no País.

O livro levantou a ousada hipótese que o Brasil (e a África do Sul e Rússia) seguem um modelo de desenvolvimento (modelo *Sub-Continental*) distinto daquele seguido pelos Estados Unidos e Europa (modelo “*Ocidental Atlântico*”) e pelos países asiáticos (modelo “*Asiático Ganso Voador*”). A partir de uma discussão sobre as estratégias de desenvolvimento econômico, o livro examinou em profundidade os modelos de desenvolvimento com base em recursos naturais, vistos como adequados aos casos brasileiros, russos e sul africanos. Ademais, foram sugeridos possíveis áreas de negócios.

Com efeito, os economistas, ao estudar as causas do crescimento econômico, foram ampliando ao longo do tempo o conceito de capital. Originalmente, esse conceito abrangia máquinas, prédios e equipamentos. Depois, passou a abarcar a educação e o treinamento, no denominado capital humano. Passou posteriormente a incluir instituições, no chamado capital social. Mais recentemente, passou a incluir o capital natural, definido como consistindo do valor do estoque existente num país dos seus recursos naturais, incluindo florestas, pesqueiros, depósitos minerais, águas e meio-ambiente. Esse estoque de capital natural está sujeito a uma taxa de depleção.

Se uma economia consome capital natural no seu processo de produção de bens e serviços, isso irá afetar sua capacidade econômica de gerar renda no futuro, a não ser que haja uma reposição do capital natural gasto no processo. Ou seja, tem de haver investimento nesse capital natural (taxa de reposição) igual ou maior que a taxa de depleção. Teríamos, dessa maneira, um desenvolvimento sustentável.

8 Mello, Pedro Carvalho de. **O B de BRICSs**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2010.

Os recursos naturais englobam a vida selvagem, as terras, as florestas, os depósitos minerais, fontes de água e fontes de energia disponíveis para a sociedade. O próprio clima e a atmosfera são considerados como parte desses recursos naturais, juntamente com o meio-ambiente partilhado pelos seres humanos, as plantas cultivadas e os animais domesticados. Entretanto, as atividades econômicas também usam o meio-ambiente como um grande lixão, despejando resíduos e gases, e criando os problemas ambientais.

Em função dessa discussão, e como decorrência lógica da mecânica de funcionamento do modelo *Sub-Continental*, foi apresentada uma sugestão exploratória de quais áreas de negócios, baseadas em vantagens comparativas e na dinâmica do mercado interno, poderiam ser desenvolvidas e servir de esteio e substância às projeções de PIB e PIB per capita.

Globalização e Finanças dos BRICSs

Nesses últimos anos observa-se que cada vez mais as empresas do setor de serviços se internacionalizam. O Brasil se junta ao seleto grupo de países que têm importantes empresas multinacionais. Essas tendências estão integrando a economia mundial nos fluxos de produtos, serviços, ideias, capital e pessoas.

Observa-se também que se aceleram as tendências para uma globalização dos serviços financeiros. A globalização não se restringe aos mercados de bens e serviços.⁹ Há um processo muito intenso de globalização financeira, entendido como a crescente interdependência global dos mercados financeiros.

São ainda importantes as diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento quanto aos benefícios que são auferidos com o processo de globalização. Um indicativo dessas diferenças é que o comércio mundial e dos movimentos de capital é bastante concentrado (cerca de 65% do total) nos países desenvolvidos.

As finanças globais analisam o domínio mundial dos fluxos financeiros, abrangendo as relações e inter-relações...

- (i) do ambiente econômico;
- (ii) dos mercados financeiros internacionais;
- (iii) da banca internacional;
- (iv) das finanças corporativas internacionais;
- (v) da administração do investimento internacional.

9 A globalização é um processo que se caracteriza...

- pela formação de blocos de integração regional;
- pelo aumento da mobilidade de capitais e dos investimentos diretos;
- pela crescente interdependência financeira internacional;

As finanças globais explicam as interações das atividades financeiras em uma base mundial...

- (i) nos maiores centros industriais;
- (ii) no contexto das economias emergentes;
- (iii) no contexto das economias em transição para o capitalismo;
- (iv) no contexto dos países em desenvolvimento em geral.

As finanças globais constroem uma análise integrada...

dos aspectos microeconômicos da atividade financeira – finanças corporativas, mercados financeiros, bancos e administração de investimentos de portfólio

dos aspectos macroeconômicos da atividade financeira – quadro socioeconômico, tendências de emprego e produção, risco político e outros fatores

As finanças globais são um processo contínuo e sempre em transformação. É caracterizado por inovações financeiras, e afetado por alterações institucionais. Isso cria maiores mudanças em sua trajetória dinâmica.

Obras de infraestrutura e “Project Finance”

A questão estratégica do desenvolvimento brasileiro não se reduz a optar por apenas um dos setores, o setor primário. O Brasil, com enfoque no incremento das cadeias de produção, na atuação pró ativa nos mercados consumidores e na ênfase no valor do produto, e não no custo de produção para determinar os preços, pode adotar modelo de desenvolvimento intensivo em recursos naturais, baseado no setor primário.

O Brasil, sendo um “país baleia”, possui importante mercado interno. Isso permite implantar um modelo completo de industrialização, em que o mercado interno seria abastecido por indústrias de caráter mais doméstico e o mercado externo estimularia os produtos em que existam vantagens comparativas. Em ou-

tras palavras, o mercado exportador se basearia em uma série de produtos de alto valor agregado, com base em recursos naturais, sem que se negligenciasse o mercado interno para o restante dos produtos e serviços.

Assim, a estratégia intensiva em recursos naturais está associada, por um lado, ao setor primário da economia; e por outro, aos setores secundário e terciário, uma vez que enfatiza o processo de agregação de valor aos recursos naturais, via cadeias de produção.

Em termos financeiros, cabe destaque ao desejável uso das técnicas de “Project Finance”, principalmente tendo em vista a necessidade de obter eficiência na gestão e dimensionamento dos projetos de infraestrutura de transportes e energia.

BLOCO 4 – INOVAÇÃO, SURGIMENTO E DIFUSÃO DE MECANISMOS E INSTRUMENTOS FINANCEIROS

10 – A FRONTEIRA DA INOVAÇÃO

Nos últimos 15 anos apareceram e se consolidaram várias inovações financeiras. O tema de inovação é muito amplo e abrangente. Deve-se primeiro fazer a distinção entre invenção e inovação. A inovação parte de uma invenção, mas é algo que resulta num negócio sustentável e geralmente lucrativo, e que abre portas para o surgimento de outras inovações. A fronteira da inovação é a fase em que existe uma retroalimentação entre demandas do mercado, oferta de novos mecanismos e instrumentos financeiros, e a criação de um círculo virtuoso de inovações.

As inovações podem ser em produtos ou em novos processos de gestão. Esse é o caso discutido nas seções 11 e 12 mostradas adiante. São exemplos de inovações frutos de processos coletivos de criação, teste e aprendizagem.

Muitas inovações financeiras são de caráter institucional. Um bom exemplo foi pesquisado por Mello, no trabalho de livre docência na Esalq/USP. Ao examinar a criação dos contratos futuros de algodão para serem negociados na BMSP (Bolsa de Mercadorias de São Paulo), Mello desenvolve o tema que não existia na prática a demanda por esse novo instrumento financeiro. Existia o potencial, em virtude da crescente produção de algodão e o desenvolvimento da indústria têxtil em São Paulo. Nesse esforço, a BMSP teve de construir um universo de inserção dentro do sistema agroindustrial do algodão, que acabou por produzir di-

versas externalidades positivas. Mello descreve e lista o rol de “micro inovações” realizadas pela BMSP para criar a demanda efetiva pelos contratos futuros de algodão:

1-Aprimorar os serviços de classificação, arbitragem e negociação no mercado disponível para criar as condições de ter um contrato futuro viável;

2-Aprimorar a qualidade e a presteza das informações. Criou uma unidade dedicada à coleção e tratamento de dados estatísticos, responsável por publicar e divulgar mapas estatísticos e boletins diários;

3-Pioneirismo na divulgação de noticiário econômico pelo rádio, tendo criado um setor específico (Departamento do Rádio), em 1936, para divulgar um programa especializado diário – chamado “Hora da Bolsa” - com a situação dos pregões, cotações das mercadorias e informações econômicas gerais;

4-Criação de um Departamento Econômico atuante, que servia como um centro de inteligência para o conhecimento estratégico de negócios da agropecuária, e não apenas das atividades de bolsa;

5-Iniciativa pioneira de instalar em fins de 1952 um sistema de tickers, adquirido nos Estados Unidos e montado no Brasil por técnicos da Western Union Telegraph Corporation. Com isso, o mercado passou a ter informações instantâneas sobre a evolução dos pregões e a trajetória das cotações. O sistema perdurou até ser suplantado, décadas depois, por sistemas de telefonia on line estabelecendo comunicação entre os serviços de processamento da Bolsa e os vídeos das corretoras;

6-apoio financeiro e de pessoal para o Instituto Tecnológico de Campinas, um centro de excelência em pesquisa sobre a agricultura do café em São Paulo e no Brasil, para obter novas variedades de algodão e aumentar o conhecimento técnico sobre a cotonicultura;

7-campanhas educacionais para difundir o cultivo de algodão no Estado de São Paulo;

8-desenvolvimento de um sistema de classificação de qualidade, resistência e outras dimensões para o algodão, de acordo com práticas e padrões de negócios;

9-Treinamento de pessoas e educação técnica para o desenvolvimento e gestão do sistema de classificação do algodão;

10-Criação e manutenção de um Juízo Arbitral para analisar e resolver disputas relacionadas com a negociação de algodão, incluindo disputas e litígios sobre a classificação do algodão;

11-Expansão de setores industriais para processar o algodão em todo o Estado de São Paulo, com o objetivo de comprar algodão em pluma e os transformar em produtos úteis para a manufatura e exportações;

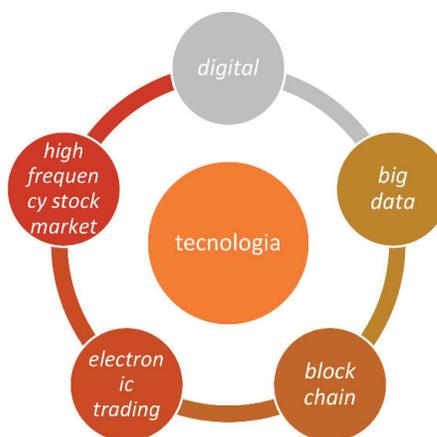
12-Fortalecimento de vínculos comerciais e de conexões de negócios entre processadores de algodão e corretores de futuros da BMSP;

13-Desenvolvimento de atividades culturais patrocinadas pela BMSP, visando melhorar a imagem da bolsa;

14-Criação de vínculos e objetivos comuns entre o governo e a BMSP, incluindo a permissão especial para atuar como uma agência governamental “ad hoc” para atividades educacionais e de classificação de algodão;

11 - TECNOLOGIA, DIGITALIZAÇÃO, BIG DATA E BLOCK CHAIN NO MERCADO FINANCEIRO

A Figura apresenta exemplos concretos de recentes áreas de inovação, em que surgem aplicações e se difundem mecanismos e instrumentos financeiros.



• *Digital*: a digitalização de processos financeiros permite que as instituições do mercado financeiro ganhem escopo, eficiência, precisão, transparência e agilidade. Permite mais confiabilidade para a regulação, proporcionando uma visão em tempo real das operações financeiras de rotina. Facilita a

tomada de decisões estratégicas para simulações e avaliação de riscos;

- *Big Data*: é um termo que se refere a imensa quantidade de dados que pode ser coletada e armazenada, e que são gerados no mundo digital da atualidade. É um recurso muito valioso para as empresas financeiras, para avaliar as tendências de consumo e realizar projeções de cenários de risco. A Inteligência Artificial está sendo crescentemente utilizada para trabalhar as informações providas dos *big data*;

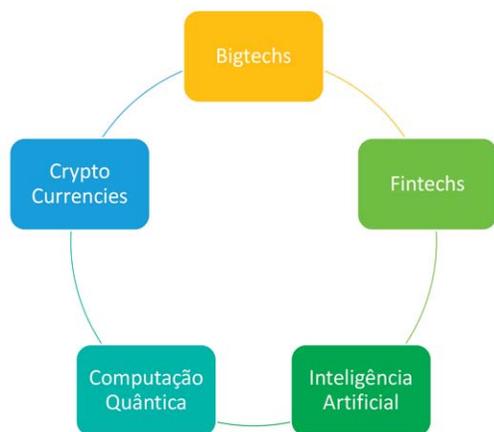
- *blockchain*: A tecnologia *blockchain* é um protocolo de confiança com base em registro distribuído. São bases de registros e dados distribuídos e compartilhados, que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado. A descentralização é sua principal medida de segurança. Permite mecanismos de consenso e confiança na comunicação direta entre duas partes, ou seja, sem o intermédio de terceiros. Está constantemente crescendo à medida que novos blocos são adicionados a ela por um novo conjunto de registros. O *blockchain* é visto como o principal fator tecnológico para o desenvolvimento do mercado de *cryptocurrency*;

- *electronic trading*: aplicação

- *High frequency trade in stock exchanges*

12 – OUTROS AVANÇOS: BIG TECHS, FINTECHS, IA, COMPUTAÇÃO QUÂNTICA E CRYPTO CURRENCIES

Outros importantes avanços de inovação e tecnologia são mostrados na Figura abaixo:



- Os chamados *bigtechs* são as grandes empresas nascidas nos últimos anos do século 20 e nos primeiros anos do século 21. Nos Estados Unidos, a GAFAM – Google, Apple, Facebook, Amazon e Microsoft – se tornaram as gigantes da tecnologia e web, e dominam o mercado digital. Tais empresas iniciaram suas atividades na condição de startups, e expandiram suas atuações no mercado via oferta de serviços inovadores, disruptivos, escaláveis e muitas vezes gratuitos para o público. Recentemente, passaram a se integrar com grandes instituições financeiras, principalmente bancos, para criar serviços inovadores, modificando padrões pré-estabelecidos. Abrindo com isso a possibilidade e difusão de mudanças nas formas tradicionais dos modelos de negócios;

- *Fintechs*: A palavra *fintech* resulta da combinação de duas outras palavras em inglês, *financial* e *technology*. Sintetiza com felicidade o propósito dessas organizações. As *fintechs* se referem a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor. As *fintechs* podem oferecer as mais diversas soluções, como cartão de crédito, conta digital, cartão de débito, empréstimos, seguros, entre outros. Permitem aos clientes encontrar melhores alternativas, mais simples e baratas, para os serviços tradicionais dos bancos;

- *IA – Inteligência Artificial*: nos últimos anos houve grande avanço da Inteligência Artificial (IA). De um modo geral, a IA é a capacidade das máquinas de utilizar as qualidades de pensamento, aprendizagem, percepção e tomada de decisão dos seres humanos. Essa tecnologia chegou com força no setor bancário e financeiro. Atualmente, as instituições financeiras, por meio dos cálculos de custos e benefícios, e seguindo estratégias de tentativa e erro, se concentram na busca de mais eficiência e otimização nos processos de gestão financeira e despesas corporativas;

- *Computação Quântica*: O seu uso na área financeira está entrando rapidamente em voga, mas ainda em fase exploratória. A computação quântica é um campo multidisciplinar que abrange conhecimentos da ciência da computação, da física e da matemática. Utiliza a mecânica quântica para resolver problemas complexos mais rapidamente do que em

computadores mais tradicionais. É vista como uma promissora fronteira de inovação. As maiores aplicações têm sido na área de gestão de riscos;

- “*crypto currencies*”: Uma criptomoeda (ou cibermoeda) cumpre a função da moeda de servir como meio de troca. Segue um sistema descentralizado de tecnologia (utiliza a tecnologia *blockchain*) e se baseia também na criptografia. Desse modo, pretende assegurar a validade das transações e a criação de novas unidades de moeda, como exemplificado nas “*bitcoins*” e “*ethereum*”. Enfrenta um grande problema na área de risco para poder ser usada com mais segurança na área financeira. O seu potencial de lucratividade atrai criminosos tentando diversas formas de fraude, falsificação e “esquemas Ponzi”. Está existindo grande avanço na estrutura regulatória, pública e privada (autoregulação);

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1990 a 2023. Foram anos de grandes mudanças, crises e desenvolvimentos tecnológicos que afetaram profundamente a indústria financeira. O ponto central deste artigo foi discutir como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos financeiros muda através do tempo afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais.

Esse período assistiu a crise sub prime de 2007/2008, e seus desdobramentos seguintes na Europa e em outras partes do mundo. Com efeito, foi a maior crise financeira mundial desde o “Big Crash” de 1929. No lado positivo, assistiu a entrada na economia de mercado de centenas de milhões de novos consumidores na China e na Índia, principalmente. Finalmente, é um período no qual alguns importantes países em desenvolvimento, em particular os BRICSs, consolidam uma forte posição estratégica no mundo, tanto em termos econômicos e políticos, como também financeiros¹⁰.

O nível de regulamentação governamental no setor financeiro aumentou bastante em âmbito tanto

doméstico quanto supragovernamental, por meio de organismos internacionais. As operações de derivativos e de engenharia financeira passaram a ser muito mais fiscalizadas e regulamentadas, de modo a tornar *in balance* o que tem sido feito *off balance*.

REFERÊNCIAS

Mello, Pedro Carvalho de. **Contratos futuros na BMSP: uma história em três atos (1917-1991)**. Tese de livre-docência. Área de Concentração: Economia. Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Departamento de Economia, Administração e Sociologia. Piracicaba, 2007.

Mello, Pedro C. de e Contador, Claudio Roberto. **Desenvolvimento Financeiro, 1945-1989**. Estudos e Negócios, Acadêmico. 2023.

Mello, Pedro C. de e Spolador, Humberto S. **Crises Financeiras, 3ª. Edição**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2010.

Pedro C. de Mello. **A Crise do Euro**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2012.

Mello, Pedro C. de. **Finanças Internacionais e Políticas Macroeconômicas**. Rio de Janeiro: FGV On Line (apostilha), 2023.

Mello, Pedro Carvalho de. **O B de BRICSs**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2010.

10 Nos anos finais do período, entre 2020 e 2022, tanto nos Estados Unidos como na Europa, tudo muda com a crise da Covid-19 e a forte recessão econômica que se efetivou. Outra nuvem cinza que espanta os mercados atualmente é a continuada fraqueza do mercado de consumo mundial. Issopõe ser prenúncio de uma crise de recessão global.



CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Autores: Amanda Boccia Silva, Maria Regina Alves dos Santos, Nilton Menino de Moraes, Solamita Silva Nascimento e Victor Giraldo Mencarelli.

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

CONSULTORIA REALIZADA NA EMPRESA ROYALE PELA KAIROS CONSULTORIA

1. CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – CEN METODOLOGIA DE ENSINO INOVADORA DA STRONG BUSINESS SCHOOL

Desde a primeira interação em sala de aula, o Prof. Valmir A. Conde (coordenador da disciplina) evidencia o objetivo da Consultoria Estratégica de Negócios na grade curricular do curso de Administração: preparar os alunos para os desafios reais do mercado de trabalho. Para que a consultoria possa ser realizada e esse objetivo alcançado, existem três agentes fundamentais: A empresa que irá receber os serviços de consultoria, os alunos no papel de consultores e a universidade, que é representada pelo Prof. Valmir A. Conde, para mediar essa interação e orientar ambas as partes para melhores resultados.

Nessa matéria, implementada em 2016 na Strong Business School, todas as partes são beneficiadas: os

alunos com todo o conhecimento obtido durante o semestre; as empresas com todas as soluções e insights que são resultado das interações com os alunos; e a Universidade com todo o prestígio advindo dos serviços prestados à sociedade e às pequenas empresas da região gratuitamente, além de prêmios recebidos pelo excelente trabalho realizado ao longo dos anos.

O trabalho começa muito antes do início das aulas para que todo esse modelo estruturado pela universidade funcione. O primeiro passo é a definição das empresas que irão participar do programa no semestre. Atualmente, existe uma fila de espera de empresas que desejam receber a consultoria, e essa definição é atribuída ao coordenador da disciplina, que faz essa tomada de decisão considerando principalmente as oportunidades de aprendizado que o momento que cada uma dessas empresas está enfrentando tem o potencial de oferecer para os alunos.

Com as empresas do semestre definidas, o próximo passo é mapear as Dores/Desafios que serão trabalhados durante o período e apresentar os diretrizes do programa para as empresas/empresários escolhidos. Uma particularidade importante de mencionar é que a universidade não cobra pela consultoria realizada nas

empresas; no entanto, todas as empresas que participam do programa devem realizar a doação de cestas básicas para uma entidade assistencial escolhida pela Strong Business School.

Ao iniciar as aulas, é hora de dar o “start”. É quando se inicia o trabalho árduo da consultoria, que se estende durante todo o semestre. Esse trabalho envolve a relação entre a equipe de trabalho, aproveitar todo o suporte e mentoria oferecida pelo professor orientador, a interação com o empresário e com as pessoas-chave da empresa que recebe a consultoria, a organização de prazos e validação da qualidade do material gerado pela consultoria e a sinergia entre todas as partes envolvidas.

Como é possível observar pela descrição apresentada, a Consultoria Estratégica de Negócios exige dos alunos o desenvolvimento de *Soft e Hard Skills* para a execução das atividades e entregas, além de oferecer uma visão sistêmica de uma organização. Permite que seja desenvolvido senso de responsabilidade, pois trata-se de empresas reais, com problemas reais e com pessoas reais, que têm o desejo real de fazer acontecer.

Ao final de todo o trabalho realizado, as equipes de trabalho têm o dever de elaborar um relatório chamado BoAR (*Book of Analysis and Recommendations*), onde todas as ações da consultoria são consolidadas e documentadas para serem entregues ao empresário e para a apresentação dos resultados para a banca examinadora.

2. A CONSULTORIA NA PRÁTICA

Para oferecer a consultoria para as empresas participantes do programa, é necessário que as equipes de trabalho (alunos) estabeleçam as suas identidades enquanto prestadoras do serviço de consultoria. Para isso, a turma é dividida em grupos de, em média, cinco pessoas, e cada um desses grupos recebe uma das empresas já com todas as informações prévias necessárias, como, por exemplo: segmento em que a empresa atua, quantidade de colaboradores, principais Dores/desafios, e afins.

Cada uma das equipes precisa estruturar as suas consultorias, definindo nome, Missão, Visão e Valores, logotipo e até identidade visual para os materiais gerados que serão entregues para a empresa cliente. No início do semestre, é oferecido pelo coordenador da disciplina um encontro entre as empresas e as equipes de trabalho, onde as empresas se apresentam para a turma e as equipes se apresentam para as empresas,

dando assim o primeiro passo para a interação que se torna intensa durante o decorrer do trabalho.

Como um dos fundamentos para a realização da consultoria para as empresas é a análise da situação atual e dos problemas enfrentados por elas, as equipes de trabalho solicitam informações sensíveis e detalhadas para conseguir assim trabalhar em alternativas e sugerir soluções. E visando essa troca intensa de informações, todo esse trabalho é sustentado e orientado pela Diretiva, cujo conteúdo contempla: normas/objetivos, estrutura do relatório final, checklist de análise nas empresas, critérios da apresentação oral, critérios de avaliação e referências bibliográficas, além de contar com o Termo de Confidencialidade e Sigilo, que é o primeiro documento a ser assinado por todas as partes e garante que todas as informações tratadas e acessadas serão utilizadas para o fim da consultoria.

As equipes de trabalho têm a responsabilidade de promover os encontros presenciais e/ou online com a empresa para o mapeamento das necessidades, apresentação de ideias e para as entregas ou aplicação das soluções geradas pela consultoria, além de ter a responsabilidade de fazer o *follow-up* para que o fluxo de interação e informações trocadas não se perca no caminho.

Os integrantes das equipes de trabalho precisam se dividir, usualmente por áreas (recursos humanos, finanças, marketing e afins), para conseguir prestar uma consultoria completa para as empresas. Dentro do grupo, um dos integrantes deve ser nomeado como *Team Leader* e tem o papel de organizar as entregas, prazos, reuniões e apoiar o restante da equipe e suas áreas de trabalho. Durante os meses da consultoria, as equipes possuem três compromissos semanais: encontro de orientação com o Prof. Valmir A. Conde, reunião da equipe de trabalho para organização do trabalho e encontro com os empresários e gestores para alinhamentos e entrega de materiais gerados. As comunicações entre as partes são realizadas presencialmente, via grupo no WhatsApp, e-mail e vídeo chamada para as reuniões remotas.

Após os meses com a rotina de entregas, para a finalização da matéria, a equipe de trabalho precisa reunir todas as informações e materiais gerados e se debruçar para a elaboração do relatório final, que precisa ser bem escrito, consistente e contar com embasamento teórico, para assim por fim acontecer a apresentação dos resultados e desdobramento para a banca examinadora, que é a última ação da consultoria.

3. TRABALHO DA CONSULTORIA NA EMPRESA ROYALE

A Royale é uma empresa que produz e comercializa digitalmente malas de viagens de pequeno porte, popularmente conhecidas como “malas de bordo” de 10 kg e malas médias de 23 kg. Fundada em 2022 pelo empresário Felipe Azevedo Felix com o apoio de seu pai, que já possuía vasta experiência no ramo de malas, a Royale possui o suporte e parceria de diversas plataformas de e-commerces, como Mercado Livre, Amazon e Shopee.

O diferencial dos produtos fornecidos pela Royale é o custo-benefício, pois são malas de qualidade com um custo reduzido. Localizada em Mauá, na região metropolitana de São Paulo, e com menos de dois anos de existência, a Royale mostra crescimento e resultados palpáveis. A empresa conta com 14 colaboradores e já precisou se deslocar para um galpão maior para suportar o volume de produção e vendas.

Com o aumento da empresa e da demanda pelos produtos Royale, vieram também novos desafios gerenciais, e por esse motivo, Felipe entrou em contato com a Consultoria Estratégica de Negócios para receber suporte nesse novo momento do negócio.

3.1 Dores/Desafios Apresentados pela Empresa

A Royale apresentou para a equipe Kairos Consultoria os desafios e dores que envolvem as operações e diversas áreas da organização e que estão descritos a seguir:

- Vendas

“Criar nosso próprio e-commerce. Hoje vendemos pelo Mercado Livre, Shopee e Amazon, porém agora precisamos ter o nosso próprio site e utilizar nossa gama de clientes para divulgá-lo e vender com melhores margens.”

- Marketing

“Criar nossas redes sociais, pois será uma forma de posicionar a marca e ter um canal direto com nossos clientes para fidelizar.”

“Desenvolver novas formas de encantar nossos clientes, seja pensando em alguma surpresa no momento da entrega do produto ou enviando uma mensagem com um cupom de desconto.”

- Recursos Humanos

“Estruturar o departamento. Hoje nossa empresa está com 11 colaboradores, porém a previsão é de estarmos com 15 muito em breve. Precisamos pensar em como estruturar o departamento como um todo.”

- Estratégia Empresarial

“Definir a cultura e os valores da empresa e comunicá-los aos funcionários de uma maneira clara e reforçá-los no dia a dia, além de criar mecanismos para utilizar os valores e cultura como critério de contratação- de novos colaboradores.”

- Produção

“Pensar em formas de melhorar a eficiência do processo produtivo. Sistema de melhoria contínua.”

Buscando proporcionar melhorias abrangentes à empresa e considerando conhecimentos teóricos e de tendência de mercado obtidos na universidade, a equipe Kairos Consultoria identificou áreas adicionais de intervenção estratégica, compreendendo a área Financeira e a gestão ESG (Ambiental, Social e Governança). A partir destes desafios e dores apresentados e as interações e reuniões de alinhamento com a Royale, a Kairos Consultoria estruturou o trabalho em sete Pilares.

Estratégicos, demonstrados na figura 1 que foi definida pela consultoria.



Figura 1: Pilares Estratégicos
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentados pela Royale, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico, determinação da causa raiz dos problemas e determinação de soluções. Para isso, a equipe Kairos Consultoria utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

4.1 Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)

Consiste em um fluxo de análise, 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.

4.2 Mapa de Desdobramento (MDD)

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), apresentadas nos respectivos Planos de Ação 5W2H.

A seguir o Mapa de Desdobramento (MdD) dos setes Pilares Estratégicos de trabalho conforme figura 1: Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Estratégia Empresarial, Operações, ESG, Financeiro.

Para melhor entendimento do Mapa de Desdobramento, a seguir explicação das colunas da planilha.

- Colunas Item/Pilar Estratégico: Indica qual pilar será desenvolvido.
- Coluna Sugestões/Melhorias: Descreve sugestões de melhorias para os Desafios/Dores.
- Coluna Causa raiz: Descreve a(s) causa(s) dos Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna Possíveis soluções/Alternativas: Descreve o entendimento dos Desafios/Dores por meio de reuniões junto ao empresário e gestores.
- Coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de ação: Descreve a solução definida a ser implementada na empresa e ordem sequencial das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).

Mapas de Desdobramento (MdD) apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) para os Desafios/Dores da Royale.

A figura 3 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Vendas, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

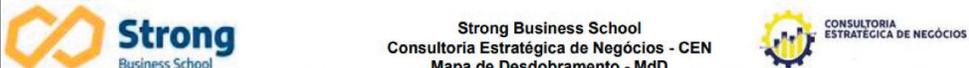
Item		Pilar Estratégico	Sugestões / Melhorias	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
 <p style="text-align: center;">Strong Business School Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Mapa de Desdobramento - MdD</p> <p style="text-align: center;">Problemas/Melhorias/Fragilidades - Desafios/Dores da empresa e Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) propostas/geradas pela equipe de trabalho</p>						
Consultoria: KAIROS CONSULTORIA.			Empresa			
Equipe de trabalho: Amanda Boccia (Team Leader), Maria Regina A., Nilton Menino, Solamita Silva, Victor Mencarelli.			ROYALE			
Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa						
1	V E N D A S	Analisar plataformas para criar site.	Não tem site próprio.	Analisar plataformas para criar site.	Analisar plataformas para criar site.	Plano de Ação: IMO VEN 01 de 03.
		Apresentar os benefícios do WhatsApp Business.	A empresa não utiliza todos os benefícios da ferramenta.	Apresentar os benefícios do WhatsApp Business.	Apresentar os benefícios do WhatsApp Business.	Plano de Ação: IMO VEN 02 de 03.
		Atualizar dados da empresa no Google.	Os dados estão desatualizados e sem fotos.	Atualizar dados da empresa no Google.	Atualizar dados da empresa no Google.	Plano de Ação: IMO VEN 03 de 03.

Figura 3: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Vendas.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

A figura 4 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2: Marketing, processo de entendi-

mento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

2	M A R K E T I N G	Criar logotipo para a marca FX1.	Empresa não tem logotipo para a marca FX1.	Criar logotipo para a marca FX1.	Criar logotipo para a marca FX1. Plano de Ação: IMO MKT 01 de 04.
		Desenvolver as redes sociais (Instagram e Facebook).	Não possui redes sociais.	Desenvolver as redes sociais (Instagram e Facebook).	Desenvolver as redes sociais (Instagram e Facebook). Plano de Ação: IMO MKT 02 de 04.
		Realizar um orçamento de domínio para a marca FX1.	A empresa precisa do domínio.	Realizar um orçamento de domínio para a marca FX1.	Realizar um orçamento de domínio para a marca FX1. Plano de Ação: IMO MKT 03 de 04.
		Apresentar maneiras de encantar os clientes.	A empresa não possui maneiras de encantar seus clientes.	Apresentar maneiras de encantar os clientes.	Apresentar maneiras de encantar os clientes. Plano de Ação: IMO MKT 04 de 04.

Figura 4: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2: Marketing.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

A figura 5 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3: Recursos Humanos, processo de

entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

3	R E C U R S O S H U M A N O S	Criar organograma.	Falta organograma.	Com o organograma elaborado estará definido a estrutura da empresa, estando formal a apresentação interna da organização com os níveis hierárquicos.	Criar organograma. Plano de Ação: IMO RH 01 de 08.
		Descrição de função.	Não possui descrição de função de cada colaborador.	Com a descrição de Funções ficará mais fácil organizar os setores.	Implementar formulário de descrição de função. Plano de Ação: IMO RH 02 de 08.
		Elaborar Controle de Ponto.	Não tem nenhum controle de ponto (jornada), sem segurança para a empresa/colaborador.	Controle de jornada.	Implementar controle de ponto. Plano de Ação: IMO RH 03 de 08.
		Elaborar Pesquisa de Clima Organizacional.	Melhorar o clima organizacional.	Com a pesquisa de clima verificar pontos a serem melhorados no ambiente de trabalho.	Implementar Pesquisa de Clima Organizacional. Plano de Ação: IMO RH 04 de 08.
		Elaborar Controle do ASO (Atestado de Saúde Ocupacional).	Não tem controle de exames para admissão/demissão.	Controle de exames para admissão/demissão.	Criar Controle do ASO (Atestado de Saúde Ocupacional). Plano de Ação: IMO RH 05 de 08.
		Pesquisar Contratação Aprendiz/Estagiário.	Aprendiz/estagiário não possui tantos impostos.	Menos custos comparado ao colaborador registrado, e buscam aprender ainda mais, ligando o seu aprendizado na instituição acadêmica com a empresa.	Pesquisar contratação de estagiário e jovem aprendiz. Plano de Ação: IMO RH 06 de 08.
		Elaborar Processo Seletivo.	Não tem processo seletivo.	Com o processo facilitará a seleção de candidatos, se tornando mais rápido e eficaz na contratação.	Elaborar Processo Seletivo. Plano de Ação: IMO RH 07 de 08.
		Elaborar Checklist admissional/demissional.	Não possui checklist referente ao processo de admissão/demissão.	Controle e praticidade para a contratação e demissão.	Elaborar Checklist admissional/demissional. Plano de Ação: IMO RH 08 de 08.

Figura 5: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3: Recursos Humanos.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

A figura 6 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4: Estratégia Empresarial, processo de

entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

4	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	Elaborar SWOT.	A empresa não tem análise SWOT atualizada.	Realizar a análise SWOT.	Realizar a análise SWOT da empresa. Plano de Ação: IMO EST 01 DE 06.
		Criar Missão/Visão/Valores.	A empresa não tem definido Missão, Visão e Valores.	Criar Missão, Visão e Valores.	Criar Missão, Visão e Valores. Plano de Ação: IMO EST 02 DE 06.
		Definir KPIs.	Não tem os KPIs definidos.	Definir KPIs.	Definir KPIs (Key Performance Indicator / Indicador Chave de Desempenho). Plano de Ação: IMO EST 03 DE 06.
		Comunicar de forma efetiva os valores da empresa para os colaboradores.	Não há uma comunicação efetiva dos valores da empresa para os colaboradores.	Comunicar de forma efetiva valores da empresa.	Comunicar de forma efetiva os valores da empresa. Plano de Ação: IMO EST 04 DE 06.
		Manutenção do engajamento da equipe com os valores da empresa.	Não há manutenção do engajamento da equipe.	Estruturar manutenção do engajamento da equipe.	Estruturar manutenção do engajamento da equipe. Plano de Ação: IMO EST 05 DE 06.
		Estudo Fornecedores.	Preocupação da empresa com seus fornecedores, tanto em relação a confiabilidade, quanto a conformidade que estes possuem com os valores e padrões Royale.	Elaborar avaliação dos fornecedores.	Elaborar avaliação dos fornecedores. Plano de Ação: IMO EST 06 DE 06.

Figura 6: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4: Estratégia Empresarial.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

A figura 7 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5: Operações, processo de entendi-

mento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

5	OPERAÇÕES	Cartilha sobre 5s.	A empresa não tem clareza nos conceitos de qualidade operacional: organização, padronização e limpeza.	Implementar Programa 5S.	Implementar o Programa 5S. Plano de Ação: IMO OPE 01 DE 04
		Cartilha sobre 7 Desperdícios.	A empresa não tem clareza nos conceitos dos 7 desperdícios.	Implementar o método 7Ds.	Implementar Método Sete Desperdícios (7D's). Plano de Ação: IMO OPE 02 DE 04
		Gabarito das malas.	Falta melhorar a performance da produção das malas.	Gabarito das Malas.	Elaborar estudo para Gabarito das Malas. Plano de Ação: IMO OPE 03 DE 04
		Manual da linha de produção.	A empresa não possui um manual para consultas e clarear dúvidas de novos colaboradores.	Material explicativo detalhado para novos colaboradores.	Elaborar manual de montagem das malas. Plano de Ação: IMO OPE 04 DE 04

Figura 6: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5: Operações.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

Mapas de Desdobramento (MdD) apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) identificadas pela Kairos Consultoria.

A figura 8 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 6: ESG, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

6	ESG	Proposta Redução de Descartáveis.	A empresa utiliza uma quantidade alta de descartáveis.	Elaborar proposta de redução de descartáveis.	Elaborar proposta de redução de descartáveis. Plano de Ação: IMO ESG 01 DE 06
		Cartilha Ações de Voluntariado.	Não há ações de voluntariado.	Elaborar Cartilha de Ações de Voluntariado.	Elaborar Cartilha de Ações de Voluntariado. Plano de Ação: IMO ESG 02 DE 06
		PVC Reciclado (Forma da Mala).	A empresa utiliza PVC reciclado, porém não utiliza esta informação de forma estratégica.	Comunicar a utilização do PVC Reciclado.	Comunicar a utilização do PVC Reciclado. Plano de Ação: IMO ESG 03 DE 06
		Descarte Retalhos de Tecido.	Não há um descarte correto para os retalhos de tecido.	Viabilizar o descarte sustentável dos retalhos de tecidos.	Viabilizar o descarte sustentável dos retalhos de tecidos. Plano de Ação: IMO ESG 04 DE 06
		Apoio a Mão de Obra Local.	O empresário já apoia a mão de obra local, mas não usa isto de forma estratégica.	Comunicar o apoio à mão de obra local.	Comunicar o apoio à mão de obra local. Plano de Ação: IMO ESG 05 DE 06
		Código de Conduta.	Falta de acesso e não entendimento dos colaboradores sobre o Código de Conduta.	Ajustar a linguagem do material para uma de fácil entendimento e melhorar a apresentação do documento para que ele seja amplamente divulgado.	Apresentar o Código de Conduta aos colaboradores. Plano de Ação: IMO ESG 06 DE 06

Figura 8: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 6: ESG.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

A figura 9 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 7: Financeiro, processo de entendi-

mento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

7	FINANCEIRO	Curva ABC.	Falta de indicadores de desempenho.	Adotar modelo de análise de dados Curva ABC.	Elaborar Curva ABC com os Custos Fixos. Plano de Ação: IMO FIN 1 DE 4
		Conciliadora.	Maior clareza na conciliação de vendas por cartão de crédito em marketplaces.	Material explicativo Conciliadora.	Elaborar Tutorial de Como Controlar a Conciliação de Vendas. Plano de Ação: IMO FIN 2 DE 4
		Premiações e Recompensas.	A Royale não possui modelo de premiações e recompensas.	Material explicativo Premiações e Recompensas.	Elaborar Cartilha de Premiações e Recompensas. Plano de Ação: IMO FIN 3 DE 4
		Planejamento Orçamentário.	A empresa trabalha com planejamento mensal.	Manual de Planejamento Orçamentário.	Elaborar Manual de Planejamento Orçamentário. Plano de Ação: IMO FIN 4 DE 4

Figura 9: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 7: Financeiro.
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

4.3 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 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?)

A figura 10 apresenta como exemplo o Plano de Ação 5W2H do Pilar I: Vendas.

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Plano de Ação - 5W2H		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS	
Ferramenta de Gerenciamento - Analisar plataformas para criar site. Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) - Pilar estratégico - Vendas - IMO VEN 1 de 3.							
Empresa: Royale.		Equipe de trabalho: Amanda Boccia, Maria Regina A., Nilton Menino, Solamita Silva, Victor Mencarelli.					
Problema				Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição: Empresa não tem site.				Descrição: Analisar plataformas para criar site.		Pilar estratégico: Vendas.	
Consequências/impacto operacional: - Não ser encontrado; - Não expandir; - Não vender mais.				Resultado mensurável/não mensurável: - Expandir suas operações; - Cultivar a confiança do cliente e o relacionamento com ele.			
Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO): IMO VEN 1 de 3.							
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)	
Selecionar plataformas de criação do site.	Felipe (Royale).	09/10/2023.	Marketing.	Direcionar os estudos de qual plataforma atenderá melhor as necessidades da empresa.	Participar de um evento sobre o assunto.	Sem investimento.	
Realizar um estudo sobre as plataformas: Loja Integrada e Tray (Plataformas escolhidas pelo empresário).	Solamita (Kairos).	13/10/2023.	Marketing.	Apresentar ao empresário os benefícios de cada plataforma.	Através de pesquisas na Internet e eventual contato com a empresa. *Vide apêndice A.*	Sem investimento.	
Definir qual plataforma irá adquirir.	Felipe (Royale).	Após o dia 18/10/2023.	Marketing.	Iniciar a definição das páginas e a criação do site.	Escolher aquela que mais irá atender as necessidades da empresa.	Sem investimento.	
Definir o conteúdo e páginas do site.	Solamita (Kairos) / Felipe (Royale).	Após o dia 18/10/2023.	Marketing.	Transmitir as informações necessárias.	Pensar nas necessidades que a empresa possui.	Sem investimento.	
Comprar domínio.	Felipe (Royale).	Após o dia 30/09/2023.	Marketing.	Alcançar credibilidade perante os clientes.	Escolher o nome do domínio no site Registro.br.	R\$ 40,00 por 1 ano.	
Iniciar o processo de configuração.	Felipe (Royale).	Após o dia 24/10/2023.	Marketing.	Criar site e inaugurar.	Configurar no painel disponibilizado pela plataforma.	Sem investimento.	

Figura 10: Exemplo Plano de Ação 5W2H
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

5. RESULTADOS

das quais 11 já foram implementadas pela Royale, conforme dispostas na figura 11 a seguir:

Durante os cinco meses de consultoria, foram geradas 35 Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs),

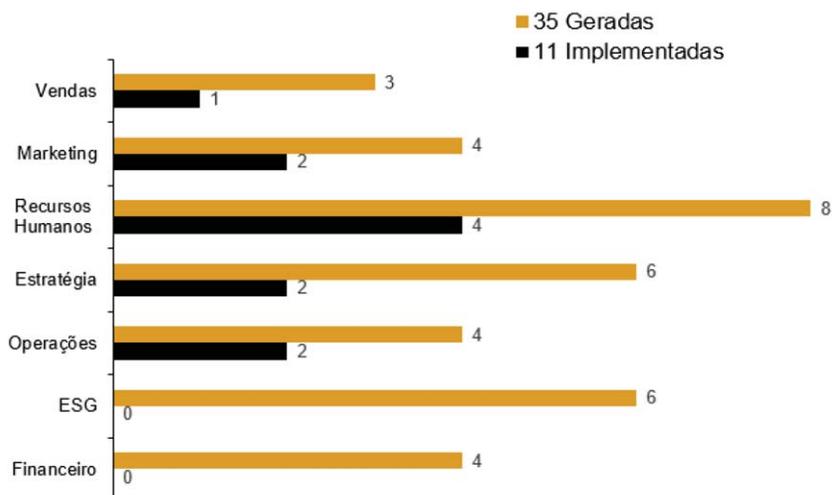


Figura 10: Quantidade de IMOs geradas e implementadas
Fonte: Kairos Consultoria, 2023.

Após o término do período de consultoria, a empresa já havia estabelecido seu próprio site, logotipo e domínio sob a marca FXI. Seu setor de Recursos Humanos estava organizado, apresentando um organograma e formulário de descrição de funções bem delineados, juntamente com um checklist para orientar processos de contratação e demissão. A empresa agora possui uma declaração de Missão, Visão e Valores robusta, e uma análise SWOT minuciosa. Além disso, foi desenvolvido um manual de apoio para garantir consistência nas produções de malas, minimizando variações. Embora outras sugestões de aprimoramento tenham sido apresentadas e ainda não implementadas até o final da consultoria, o empresário expressou grande satisfação, indicando que seriam incorporadas ao longo dos anos seguintes. Entre essas sugestões estão a aquisição de garrafas personalizadas para os funcionários, a implementação de um dia dedicado ao voluntariado (propostas relacionadas a ESG) e o estabelecimento de um planejamento orçamentário mais preciso para garantir a saúde financeira contínua da empresa. Em resumo, a empresa obteve avanços significativos em sua estrutura, finanças, marketing e gestão de pessoal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Consultoria Estratégica de Negócios permite que os alunos do curso de Administração de Empresas da Strong Business School, tenham a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso da graduação, nas seguintes áreas do conhecimento: Administração de Operações, Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica, Administração Estratégica, Administração Financeira, Fundamentos de Projetos, Logística e Serviços. Além de formar profissionais completos para o mercado de trabalho com competências técnicas e interpessoais que podem impulsionar as carreiras dos alunos.

É um diferencial oferecido pela Strong Business School que proporciona destaque para os alunos no papel de consultores e tem a possibilidade de abrilhantar os currículos promovendo e garantindo vantagem para eles no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R., TACHIZAWA, O. B., CARVALHO, T., ANA, B. **Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

BRIGHAM, E. **Fundamentos da moderna administração financeira**. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GARAY, A. B. S., MAZZILLI, C. P. **Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial**. Revista Eletrônica de Administração, 9(5), 1-17. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42643/27030>. Acesso em: 11 nov. 2023.

GUERRA, M. D. G. G. V.; CAVALCANTI, L. M. R. **Uso da Análise Swot e do Ciclo PDCA para Avaliação: de Cursos de Graduação a Partir do Iacg – 2017**

(Sinaes). 1. ed. Curitiba: Bookwire - Editora Appris, 2020. 104 p. Disponível em: <https://elibro.net/en/ereader/strong/193503?page=1>. Consultado em: 13 Nov 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson. 2012, p.589.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995 p.84.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Brasil. 2002. 204 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda. 2008. p. 640.

MOREIRA, G. A. **5 passos para implantação do 5S: Série Gestão é Solução**. 1. ed. [S. l.]: Bookwire - Viseu, 2023. p. 146.

MOTTA, J.L.S.; SILVEIRA, A.M.; BORGES, L.F.X. **Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa**. Revista BNDES, Rio de Janeiro, n. 26, p. 191-222, dez. 2006.

MOUTELLA, C. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. São Paulo, 2002.

PORTELLA, G. A.; FERREIRA, J. A. S. **Controladoria: Conceitos e Aplicações Para Gestão Empresarial**. São Paulo: Saint Paul, 2015.

SANDIKCI, O., & EKICI, A. **Politically motivated brand rejection**. Journal of Business Research, Vol. 62. 2009.

SARAIVA, P. M. **Marketing Digital: A Utilização das Mídias Sociais como um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE**. Id on Line Rev. Multidisciplinar e de Psicologia. V.13, N.44, 2019 p. 486-507.

STANTON, W. J. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

VÁSQUEZ, R. P. **Identidade de marca, gestão e comunicação**. Organicom, v. 4, n. 7, p. 198-211, 2007.



DICA DO ESPECIALISTA

Autora: Cibele Marques de Souza - Profa. especialista em Neuromarketing, Design Thinking e desenvolvimento de novos produtos.

A NEUROCIÊNCIA DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A inovação é algo intrínseco à natureza humana, abrangendo desde cortes de cabelo e designs de bicicletas até ambientes e projetos arquitetônicos. O impulso inovador é contínuo; não se trata de buscar a perfeição, mas sim o próximo avanço.

É perceptível que o que está na vanguarda eventualmente se torna o padrão aceito. Esse processo de tornar o novo algo comum também ocorre nos melhores planejamentos corporativos. Nossas criações podem parecer similares ao que já existia, mas sofrem transformações. Se há previsibilidade excessiva, perdemos o interesse; se há surpresa em excesso, ficamos desorientados.

Nossos cérebros são mais sensíveis à mudança do que à constância; eles respondem à variação, não apenas à solução. Esse fenômeno é resultado de um fenômeno chamado de “supressão por repetição”: à medida que nos habituamos a algo, o cérebro reage cada vez menos a isso.

À medida que algo se torna mais familiar, nossa atividade neural relacionada a isso diminui. O mundo perde sua novidade à medida que o conhecemos melhor. Como seres vivos, nossa existência depende da energia que acumulamos em nossos corpos. Navegar pelo mundo é um desafio exigente que demanda movimento e raciocínio intenso — uma empreitada que consome muita energia.

A previsibilidade tem seu apelo e utilidade, mas a ausência de surpresa pode ser problemática. Quanto mais bem entendemos algo, menos nos esforçamos para pensar a respeito. A supressão por repetição se estabelece e nossa atenção diminui.

Mesmo ao migrarmos de uma tecnologia para outra, continuamos conectados ao passado, deixando uma evidente ligação entre o que era e o que é agora. Por exemplo, no *Smart Watch*, a “coroa digital” é remanescente da coroa mecânica usada para ajustar os ponteiros e dar corda em relógios analógicos.

O cérebro trabalha constantemente para integrar novos fatos ao seu modelo do mundo. Ele está sempre em busca de novidades e se anima quando há atualizações. O cérebro busca um equilíbrio entre aproveitar

o conhecimento existente e explorar novas possibilidades, mas essa é sempre uma negociação complexa.

O grande número de células cerebrais envolvidas entre o estímulo e a ação desempenha um papel crucial na enorme criatividade da nossa espécie. Isso nos capacita a considerar possibilidades para além do que está imediatamente presente. É nesse processo que reside grande parte da fascinação do cérebro humano: ele simula cenários incansavelmente.

Uma das principais atividades do cérebro inteligente é simular futuros possíveis. Desde a infância, nós nos envolvemos em jogos de "faz de conta que...". Se você contasse uma piada a um robô, ele apenas ouviria a narrativa e provavelmente não reagiria com humor. A graça da piada reside no fato de que o cérebro humano está constantemente tentando antecipar o desfecho, e a reviravolta final o pega de surpresa.

A criatividade está intrinsecamente ligada à interação social. Nós somos seres naturalmente sociais e buscamos constantemente surpreender, provocar perplexidade, encantar, maravilhar e até mesmo causar incredulidade.

O processo criativo é essencialmente mental, envolvendo a combinação e recombinação de experiências passadas, às vezes com distorções, para criar novas combinações, padrões ou configurações que melhor atendam às necessidades da humanidade.

Assim como muitas outras atividades humanas, a criatividade é aprimorada com a prática. Uma análise das mentalidades criativas também destaca a importância de sair da zona de conforto. Existem várias maneiras de estimular a mente a sair do modo "preguiçoso" de percepção. O cérebro precisa ser exposto a estímulos nunca antes processados para ser desafiado a abandonar percepções previsíveis. Ao se deparar com ambientes inéditos, o cérebro precisa criar novas categorias. É nesse processo que o cérebro mistura velhas ideias e novas imagens de maneira desordenada para produzir uma síntese original.

Devido ao nosso desejo por novidade, a inovação se torna uma necessidade que não se limita a algumas pessoas. O impulso criativo é inerente a todos os seres humanos e resulta em uma luta constante contra a monotonia, impulsionando mudanças colossais que distinguem cada geração, década e ano subsequente.

O cérebro, sendo uma rede interconectada e eficiente por natureza, tende a favorecer respostas comuns, o que pode limitar os processos criativos e inovadores. Quando as pessoas concebem novas ideias, utilizam as mesmas áreas do cérebro que são ativadas

pela percepção. Portanto, a imaginação pode ser considerada como percepção em sentido inverso. Nesse sentido, a imaginação está sujeita às mesmas restrições que a percepção: o cérebro imaginará com base no que lhe é familiar, na forma como já experienciou. O desafio reside em contornar essas limitações cerebrais.

Embora pareça, as inovações não surgem do nada. Elas representam os mais recentes desenvolvimentos na árvore genealógica da invenção. A criatividade humana não surge do vazio; nós nos baseamos em nossa experiência e nos materiais brutos ao nosso redor para remodelar o mundo.

A criação criativa é apenas parte do processo; a outra metade é a comunidade na qual a criação se integra. Não basta ser inovador; é essencial encontrar ressonância na sociedade. Tão crucial quanto o local é a época em que se vive.

Devido à incessante atividade do cérebro humano, não nos restringimos a aprimorar o que é imperfeito; também modificamos coisas que parecem perfeitas. Os seres humanos não alteram apenas o que é ruim; também transformam o que é bom. Nenhuma outra espécie se empenha tanto e com tanta persistência em reimaginar o mundo.

REFERÊNCIAS

BENEDEK, Mathias et al. To create or to recall original ideas: Brain processes associated with the imagination of novel object uses. *Cortex*, v. 99, p. 93-102, fev. 2018. DOI: 10.1016/j.cortex.2017.10.024

EAGLEMAN, D., BRANDT, A., GARSCHAGEN, D. M. (2020). Como o Cérebro Cria: O Poder Da Criatividade Humana Para Transformar o Mundo. *Intrínseca*.

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>. 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

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, 175
Paquetá - Santos/SP

[13] 2127.0003

www.esags.edu.br



Strong
Business School

