ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Janeiro a Julho de 2025 | nº 38 | Ano 20
ISSN 1981-3791

STRONG BUSINESS SCHOOL: 30 ANOS DEDICADOS À EDUCAÇÃO

- TCC ADM
- IC
- MONO
- DIREITO EM PAUTA
- PALAVRA DO PROFESSOR

E MUITO MAIS...

Strong
Business School

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios - 2025 - nº 38
ISSN 1981-3791

Publicação da Strong Business School
Ano 20 - nº 38 - Janeiro a Junho

Conselho Editorial
Período de vigência: Janeiro a Junho de 2025

Diretor Acadêmico
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Coordenadores de Curso
Prof. Edson Paiva Dias
Profa. Marina Prieto
Prof. Getulio Pereira Junior
Prof. Rogério Salles (Santos)
Prof. Marco Antonio Frabetti
Prof. Valter Palmieri Júnior

Conselho Editorial
Prof. Alexandre de Almeida
Prof. Cláudio César Gonçalves
Profa. Danielle Guglieri Lima
Prof. Luciano Schimitz
Prof. Marcos Calil

Coordenação Editorial e Editora
Profa. Danielle Guglieri Lima

Apoio Editorial
Mônica Patricia Monteiro

Projeto Gráfico e Editoração
Studio Vibrare

Estudos e Negócios
Revista da Strong Business School

Santo André
Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161
estudosenegocios@esags.edu.br

Santos
Av. Conselheiro Nébias, 175 - Paquetá
11015-001 - Santos - SP
Tel: 55 13 2127-0003

www.strong.com.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

TC - ADM - ABC 06
Os Desafios Enfrentados por Caminhoneiras em suas Profissões no Brasil
> Giancarlo Fedri Almeida, Igor Suenaga Justino, Jaqueline Gomes de Lima e Laurien Letieri

TC - ADM - SANTOS 14
Impacto da Liderança Humanizada e Comunicação Não Violenta na Criação de Ambientes Corporativos Psicologicamente Seguros, Motivadores e Engajadores
> Bruno Nascimento Tondin, Bruno Lousada Medeiros, Allan de Souza de Freitas e Sabriny Gabrielle Teixeira de Brito Franco.

TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS 27
Mitigação do Risco com a Utilização do Sistema de Controle Interno nas Indústrias
> Artur Heiji Nochi Suzuki

TCC - PP 34
Boali Healthy Food
> Gabriela Arissa Seo Silveira, Giovana Maria Brollo, Kamila Barbosa, Ludmila Biadola, Manuela Krainer, Pietro Médici Paulini

MONO 39
Divergências no Desenvolvimento Econômico em Países Capitalistas: Explorando a Origem das Disparidades no Brasil
> Luana Pantoso Araujo

MONO 54
Pirataria Digital e Direitos Autorais: O Desafio da Democratização Literária no Brasil
> Vitória Barsaneli de Souza.

CAPA 64
Strong Business School: 30 Anos Dedicados à Educação
> Renato Formagin e Thelma Ribeiro

IC 70
Desafios e Triunfos no Mercado de Refrigerantes: A Jornada da Dr Pepper em Meio à Dominância da Coca-Cola
> Andressa Miki, Brian Valverde, Fernanda Lazzuri, Pietro Vinicius e Yan Fischer

Teoria Gravitacional: Uma Análise Econométrica do Caso Brasileiro 77
> Diego Luciano Benetti de Almeida e Laysa Monalise Barros Magalhães

DIREITO EM PAUTA 86
A Vício do Jogo de Azar Online e as Suas Implicações na Relação de Trabalho em Face ao Princípio da Dignidade Humana
> Prof. Me Marco Antonio Frabetti

ARTIGO 89
Internacionalização da Strong e Guerra Tarifária de 2025
> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School

CEN 99
Consultoria Realizada na Empresa RVS3D Indústria e Serviços Ltda. pela Consultoria Movimento
> Gabriela Pedro Cordeiro, Geciele Souza Eufrasio, Mariana Moran Bernandes, Nicolas Santos Gianconto e Sandro Salvador Junior

DICA DO ESPECIALISTA 107
Afinal, O Que é Um Microempreendedor Individual (MEI)?
> Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini

PALAVRA DO PROFESSOR 110
Mais de 20 Anos na Strong, Professorando
> Profa. Ma. Ana Yara Paulino

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS 113

MAIS QUE UMA **CARREIRA DE SUCESSO,** UMA **VIDA BEM-SUCEDIDA.**

Escolher um MBA é mais do que investir na sua carreira.
É investir em você, nos seus sonhos e no seu futuro.

Na FGV, você encontra mais do que conhecimento.
Encontra propósito, inspiração e a força para transformar
a sua vida e a de quem você ama.

CURSOS NAS ÁREAS DE:

- ECONOMIA E FINANÇAS
- LIDERANÇA E PESSOAS
- ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS
- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- MARKETING E VENDAS
- GESTÃO DE SETORES ESPECÍFICOS
- DIREITO
- TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS

Saiba mais e inscreva-se:
www.strong.com.br/mba-pos-fgv

Strong Business School
CONVENIADA

MBA FGV
É MAIS QUE MBA. **É FGV.**

EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação, que apresento o trigésimo oitavo número da Revista Estudos e Negócios, momento em que comemoramos 30 anos de STRONG BUSINESS SCHOOL. O tema de Capa, conta com o texto STRONG BUSINESS SCHOOL: 30 ANOS DEDICADOS À EDUCAÇÃO, escrito pelo administrador formado e coordenador de Marketing da instituição Renato Formagin, com apoio e revisão de Thelma Ribeiro, diretora do MBA internacional da STRONG BUSINESS SCHOOL.

Todos os escritos deste número representam a produção do conhecimento dos cursos da instituição, a saber: o **TC de Administração do *campus* Santo André**, orientado pelo Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, consistiu em uma pesquisa com o título OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR CAMINHONEIRAS EM SUAS PROFISSÕES NO BRASIL, no qual o grupo de estudantes traz dados atuais sobre o mercado que cresce; o **TC de Administração do *campus* Santos**, orientado pelo Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos , apresentado também no 35º. ENANGRAD e sob o título IMPACTO DA LIDERANÇA HUMANIZADA E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES CORPORATIVOS PSICOLOGICAMENTESEGUROS, MOTIVADORES E ENGAJADORES; o **TCC de Contabilidade**, que versa sobre a MITIGAÇÃO DO RISCO COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NAS INDÚSTRIAS, orientado pelo Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique apresenta grande qualidade na medida em que aborda a relevância da contabilidade gerencial como fator estratégico para a solução de riscos empresariais.

A **Monografia adotada pelo curso de Economia**, costumeiramente orientada pelo professor Dr. Raphael Bicudo trata, nesta edição, sobre as DIVERGÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM PAÍSES CAPITALISTAS: EXPLORANDO A ORIGEM DAS DISPARIDADES NO BRASI, bem como a primeira **Monografia do curso de Direito**, orientada pela professora Ma. Sandra Sueli Ferreira Nunes, sob título PIRATARIA DIGITAL E DIREITOS AUTORAIS: O DESAFIO DA DEMOCRATIZAÇÃO LITERÁRIA NO BRASIL, tema de relevância ímpar para nossa sociedade e, sobretudo para a educação brasileira.

O costumeiro **TCC de Publicidade e Propaganda**, se manteve presente, sob orientação do professor Dr. Edson de Paiva Dias e Dr. Cláudio Gonçalves, com intuito de que a agência UNCOMON fictícia posicionasse a BOALI HEALTHY FOOD, como a melhor escolha em alimentação saudável.

A **Iniciação Científica** merece destaque e se faz presentes em dois textos nesta edição, a primeira orientada pela prof. Dra. Danielle Guglieri lima, DESAFIOS E TRIUNFOS NO MERCADO DE REFRIGERANTES: A JORNADA DA DR PEPPER EM MEIO À DOMINÂNCIA DA COCA-COLA; e a segunda, pelo prof. Dr. Moisés Pais dos Santos TEORIA GRAVITACIONAL: UMA ANÁLISE ECONOMÉTRICA DO CASO BRASILEIRO, as quais refletem as investigações que perpassam os muros da escola e mostram que a pesquisa se faz presente no âmbito institucional.

A coluna do **CEN** apresenta a prática dos estudos de gestão realizados pelos alunos e coordenada pelo Professor Esp. Valmir Aparecido Conde, proporcionando o "saber fazer", que estudou neste semestre a empresa real RVS3D, por meio da consultoria fictícia, agora realizada pela empresa MOVIMENTO Consultoria.

A coluna **Dica do Especialista**, apresenta excelente leitura com o texto esclarecedor e contemporâneo, neste número assinada pelo professor do curso de Direto Me. Fernando Schwarz Gaggini, AFINAL, O QUE É UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)?, seguida da costumeira coluna **Direito em Pauta**, assinada mais um número pelo professor da casa e coordenador do curso de Direito, Prof. Me. Marco Antonio Frabetti, sobre O VÍCIO DO JOGO DE AZAR ONLINE E AS SUAS IMPLICAÇÕES NA RELAÇÃO DE TRABALHO EM FACE AO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE HUMANA

Finalmente, o leitor encontra o **Artigo** dos professores Dr. Pedro Mello e Dr. Claudio Roberto Contador, intitulado INTERNACIONALIZAÇÃO DA STRONG E GUERRA TARIFÁRIA DE 2025, completamente alinhado ao tema de capa deste número, seguida, ainda no tema de aniversário da Strong, do texto MAIS DE 20 ANOS NA STRONG, PROFESSORANDO, da autoria da professora Dra. Ana Yara Dânia Paulino, nossa docente de Sociologia, presente desde o início da nossa instituição.

E 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: *Giancarlo Fedri Almeida, Igor Suenaga Justino, Jaqueline Gomes de Lima e Laurien Letieri.*
Orientador: *Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, Docente do curso de Administração da Strong Business School.*

OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR CAMINHONEIRAS EM SUAS PROFISSÕES NO BRASIL

Resumo:

O transporte rodoviário é o principal modal no Brasil, essencial para a economia (Schyra, 2019) e marcado por desafios significativos para caminhoneiros e caminhoneiras. Este estudo aborda as particularidades enfrentadas por mulheres nessa profissão, destacando dificuldades relacionadas à infraestrutura, discriminação, saúde, assédio e segurança. A partir de uma abordagem qualitativa, com entrevistas e análise de relatos, identificamos os principais obstáculos que agravam o cotidiano de caminhoneiras, buscando entender como estas profissionais lidam com os desafios de gênero por elas enfrentados. Cinco pilares de desafios foram identificados pela literatura utilizada para a elaboração deste trabalho, sendo eles: Infraestrutura, Preconceito/Discriminação, Saúde, Assédio e Segurança. Por mais que não estivesse presente na literatura, pelas entrevistas, o pilar "Segurança" também pôde ser explorado nesta pesquisa.

Palavras-chave: caminhoneiras; transporte rodoviário; desafios de gênero; preconceito.

1. INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário é o modal de transporte predominante no Brasil (Schyra, 2019), sendo responsável por garantir a distribuição de qualquer tipo de produto com destinos tanto em território nacional, quanto no exterior. Por mais que a predominância deste modal traga uma série de problemas socioambientais (Schyra, 2019), é importante destacar os problemas e dificuldades dos profissionais que atuam diretamente nesta área.

Conforme pesquisa realizada por Santos et. al. (2015) a qualidade de sono, fadiga e problemas osteomusculares, resultantes dos constantes esforços musculares exercidos por estes profissionais, aumentam os riscos de acidentes em rodovias. Caminhoneiros também estão sujeitos a sofrer problemas relacionados à hipertensão arterial (Netto, et al. 2024), caracterizada

pelo aumento da pressão do sangue dentro dos vasos sanguíneos. A partir disso, é possível perceber as dificuldades relacionadas neste rumo profissional.

Por mais que esta profissão é dominada por pessoas do sexo masculino, a participação feminina ainda existe. Caminhoneiras representam 0,50% de todos os atuantes desta área no Brasil (CNT, 2019), o que equivale a cerca de 10 mil profissionais trabalhando nas estradas do país. Embora esta percentagem seja pequena, ela representa uma quantidade significativa de mulheres neste âmbito profissional, que além de enfrentarem os problemas ordinários presentes nas vidas de qualquer caminhoneiro, estas também estão sujeitas a desafios adicionais, decorrentes de um ambiente de trabalho historicamente dominado pelos homens, colocando caminhoneiras em uma posição delicada.

Em suas rotinas de trabalho, caminhoneiras enfrentam desafios tanto externos - preconceito, discriminação de gênero e assédio - quanto internos - menopausa, dificuldades menstruais e gravidez (Sicard, 2012). A ausência de infraestrutura adequada para atender a essas necessidades nas estradas, como pontos de parada e descanso que ofereça privacidade, segurança e acesso a cuidados básicos de saúde, agrava ainda mais essas dificuldades. Caminhoneiras frequentemente lidam com a desconfiança de colegas (Sicard, 2012), o que gera um ambiente de constante competitividade, em um espaço predominantemente masculino. Esse processo, que já é exigente devido às demandas físicas e mentais (Sedano, 2010), torna-se ainda mais desafiador quando falta o suporte necessário para lidar com essas questões específicas. A falta de políticas que considerem as particularidades do corpo feminino e de programas de apoio psicológico e físico nas estradas contribui para um desgaste contínuo, evidenciando a necessidade de adaptações para assegurar condições de trabalho mais inclusivas e seguras.

Nesse contexto, a questão norteadora deste estudo é: como as caminhoneiras lidam com os desafios da profissão? Compreender as estratégias que estas pessoas utilizam para lidar com os desafios diários é importante para refletir sobre as suas experiências e identificar melhorias práticas nesta área. Esta análise não só reflete as vozes destes profissionais, mas também destaca a necessidade de políticas e práticas que tornem este âmbito profissional mais inclusivo e menos restrito a elas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Trabalho do Caminhoneiro

Mais de 60% da produção brasileira é transportada pelo modal rodoviário (Santos; Santos, 2021), evidenciando a importância do caminhoneiro para a economia do país. No Brasil, essa profissão surgiu no início do século 20, (Kapron, 2012), em conjunto com o desenvolvimento dos primeiros veículos automotivos e primeiras rodovias, coincidindo com o período de industrialização e urbanização no país, sendo de grande importância até os dias atuais.

A profissão de caminhoneiro no Brasil, considerando a dimensão continental do país e a dependência do transporte rodoviário para a distribuição de mercadorias, é primordial na economia brasileira, visto que desempenham o papel de conectar produtor e consumidor de diferentes localidades, garantindo que indústrias e estabelecimentos operem sem pausas a fim de obter a eficiência da cadeia de suprimentos (Tegma, 2024). Em relação ao perfil do profissional caminhoneiro, Kapron (2012) coloca essa classe de trabalhadores como parte do setor terciário (comércio e prestação de serviços - neste caso, engloba-se em prestação de serviços). Porém, ainda é possível definir vertentes para esses profissionais. Conforme Carvalho et al., (2024), foram definidas três: o Trabalhador Autônomo de Carga Independente, que atua com o seu próprio caminhão, no qual o mesmo presta serviços de forma eventual e sem exclusividade; há também o Trabalhador Autônomo de Carga Agregado, que realiza o carregamento da mercadoria a serviço de um contratante, sendo uma parceira exclusiva e com remuneração pré-estabelecida; e por fim, o Motorista de Caminhão que possui um vínculo empregatício pela CLT e utiliza o caminhão disponibilizado pela empresa.

Em grande parte, os caminhoneiros enfrentam longos percursos pelas estradas, o que pode resultar em excesso de horas trabalhadas, e pouco tempo de descanso, o que pode prejudicar a saúde mental do motorista, bem como as suas funções cognitivas (Moreira, 2020). Além disso, devido à distância de suas casas e de suas famílias, os caminhoneiros terminam por não participar ativamente do seio familiar com maior intensidade, o que pode favorecer o surgimento de sintomas depressivos, solidão e estresse. Tradicionalmente, esse ofício é visto como exigente e perigoso, com longas horas na estrada, condições adversas e de-

manda por força física, o que alimentava a percepção de que o trabalho era mais adequado para homens.

Contudo, nos últimos anos, a presença feminina nesse setor começou a ganhar visibilidade. Mulheres têm se mostrado interessadas na profissão, motivadas pela independência, paixão por dirigir e pela possibilidade de explorar novas oportunidades no mercado de trabalho. Essa mudança de paradigma reflete não apenas uma transformação no perfil dos profissionais do setor, mas também um avanço nas discussões sobre igualdade de gênero no ambiente profissional (Carvalho et al., 2024).

2.2 Desafios do Profissional Caminhoneiro

De acordo com Santos et. al. (2015), a profissão do caminhoneiro demanda preparo físico e mental em razão do forte ritmo de trabalho, e com isso é possível observar diversos desafios. As empresas buscam métodos para maximizar seus objetivos, pela busca incessante do lucro e poder, o que provoca sobrecarga de trabalho nos profissionais para atender essa demanda no tempo proposto. Alguns caminhoneiros ficam até 18 horas por dia em estrada, devido fatores socioeconômicos, para que as mercadorias sejam descarregadas em um curto espaço de tempo exigido pelas organizações ou então, por decisão própria do motorista, para conseguir negociar outra entrega, ou para estar mais tempo com sua família, dentre outras motivações (Nascimento; Nascimento; Silva, 2007).

Em relação à saúde, diante o ambiente que esses profissionais estão inseridos, os mesmos podem desenvolver problemas futuros (Santos et. al. 2015). Conforme Bezerra (2016), a saúde mental dos caminhoneiros é comprometida se manifestando em alto índice de estresse, fadiga e ansiedade, o que pode desencadear a sensação de cansaço constante e desmotivação, devido às condições a que são submetidos. Já em relação à saúde física, há o surgimento de riscos para doenças cardiovasculares devido à má alimentação nas beiras de estradas e sedentarismo, devido à dificuldade em realizar prática regular de atividades físicas, além de sobrepeso e obesidade (Alves; Alessi, 2015).

Os motoristas brasileiros enfrentam as estradas em condição de precariedade quando falamos em segurança (Santos et. al. 2015). Devido à falta de pontos de parada e descanso com infraestrutura adequada, é comum que os caminhoneiros passem a noite ou parem para descansar em postos de combustíveis, e com isso, ocorrem pequenos furtos, ou então, em casos extremos, roubos de carga. Além disso, a falta de fiscalização também é fator que ilustra a insegurança nas estradas. Segundo dados levantados pela Associação Brasileira de Medicina de Tráfego (Abramet), em parceria com a Academia Brasileira de Neurologia e com o Conselho Regional de Medicina, divulgados pela Revista Exame (2022), 42% dos acidentes de trânsito estão relacionados ao sono e 18% por fadiga.

> A qualidade do trabalho dos caminhoneiros definitivamente não é fácil, ainda mais quando se está posto em um cenário de tantos desafios em suas rotas de viagens, o medo é um dos principais dele, pois este é uma característica natural para sua própria proteção e para que se possa adotar estratégias de defesa contra constrangimentos físicos e psicológicos. Inegavelmente o principal medo dos motoristas em suas rotas, é o temor de ser assaltado nas longas viagens feitas diariamente, o que acarreta também outro fator, o medo de perder a profissão justamente por essa instabilidade e insegurança neste setor que passa por despercebido a sua real importância para o movimento da economia e outras funções sociais existentes. (Santos et. al., pg. 9, 2015)

É inegável a importância desse trabalhador em nossa sociedade, e como foi observado, há diversos desafios que precisam ser compreendidos e superados.

2.3 Inserção da Mulher no setor de Transporte Rodoviário

A inserção da mulher no mercado de trabalho em profissões tradicionalmente dominadas por homens tem sido uma conquista gradual, e um exemplo marcante desse movimento é o ingresso feminino no setor de transporte rodoviário, especificamente como caminhoneiras. A profissão de caminhoneiro, historicamente associada ao universo masculino, tem sido transformada nos últimos anos com a presença crescente de mulheres nas estradas, desafiando estereótipos de gênero e abrindo novos caminhos para a igualdade de oportunidades (Sicard, 2012).

Embora a presença de mulheres nas estradas tenha crescido, elas ainda enfrentam inúmeros desafios. Um dos principais obstáculos é o preconceito de gênero (Carvalho 2024), tanto dentro do setor quanto por

parte da sociedade em geral. Muitas vezes, as mulheres são vistas com desconfiança ou subestimadas por colegas homens e por pessoas com quem interagem ao longo de suas viagens. Esse preconceito pode se manifestar em forma de comentários depreciativos, desvalorização profissional e até resistência por parte de empregadores que, em alguns casos, ainda preferem contratar homens para essas funções.

Outros desafios são referentes à falta de infraestrutura adequada e a segurança nas estradas. Postos de parada muitas vezes oferecem banheiros femininos não projetados corretamente de acordo com as necessidades específicas das mulheres, tornando suas viagens ainda mais desafiadoras. A falta de segurança nas rodovias também é uma preocupação, uma vez que caminhoneiras têm grande probabilidade de passarem por casos de assédio (Sicard, 2012).

Além disso, a pressão para cumprir prazos em um setor altamente competitivo pode gerar dificuldades adicionais, especialmente para aquelas que conciliam o trabalho com responsabilidades familiares. Uma resolução instituída em 2008 e adequada em 2012 pelo Conselho Nacional de Trânsito (Contran/Denatran - resoluções número 267 de 15/02/2008; número 425 de 27/11/2012) com o objetivo de reduzir o número de acidentes e mortes causados por motoristas sonolentos e fatigados.

Dessa forma, esses desafios são categorizados em cinco pilares: Infraestrutura, Discriminação/Preconceito, Saúde, Assédio e Segurança. A falta de infraestrutura adequada para mulheres nas rodovias, tal como banheiros e áreas de descanso, comprometendo no conforto e na satisfação da profissional (Carvalho et al, 2024); caminhoneiras estão sujeitas a passar por casos de discriminação, preconceito e até mesmo assédio (Sicard, 2012), uma vez que este âmbito profissional é predominantemente composto por homens (Carvalho et al, 2024); os problemas relacionados a saúde no ambiente de trabalho para mulheres não são os mesmos enfrentados por homens, uma vez que, além de esforços físicos e psicológicos (Sedano, 2010), casos relacionados com menopausa, questões menstruais e gravidez também são enfrentados por caminhoneiras (Sicard, 2012); desafios relacionados à segurança são observados.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

A presente pesquisa foi baseada em uma abordagem qualitativa, colocando em destaque fatores que não podem ser quantificados (Rudnicki; Carlos; Müller, 2021), como relatos de experiências e percepções pessoais de pessoas do sexo feminino que atuam nesta área. A presente pesquisa também tem caráter explicativo, com a finalidade de entender como essas profissionais lidam com os diversos desafios e particularidades presentes em suas profissões.

De início, foi realizada uma análise da literatura para que fossem definidos os desafios específicos enfrentados por caminhoneiras em suas rotinas de trabalho. Este modelo de análise se caracteriza pelo estudo de obras literárias de maneira aprofundada, focando tanto em sua estrutura quanto nas informações apresentadas.

Como Método de Pesquisa, o estudo de múltiplos casos foi escolhido para o desenvolvimento deste trabalho. Relatos de caminhoneiras foram coletados por entrevistas, fazendo com que este método seja mais apropriado, uma vez que os diferentes relatos trazem fontes de informações distintas (Silva, Mercês, 2018).

As perguntas presentes no roteiro das entrevistas (vide anexo 1) possuem natureza qualitativa e foram estruturadas de forma aberta, permitindo que temas e assuntos possam ser discutidos, caracterizando a entrevista como semiestruturada (Castelhano; Vieira; Fernandes, 2023). Devido a disponibilidade de agenda dessas profissionais, muitas delas optaram por redigir, ou gravar suas respostas em áudio.

Este trabalho segue uma abordagem qualitativa para explorar como as caminhoneiras enfrentam os desafios específicos de gênero em suas profissões. Inicialmente, foi realizada uma análise bibliográfica que possibilitou a identificação de quatro categorias de desafios enfrentados por essas profissionais: infraestrutura nas estradas, discriminação/preconceito, saúde e assédio. Este trabalho foi baseado no método de estudo de casos múltiplos, utilizando entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados primários, permitindo uma maior flexibilidade e profundidade nas respostas. Devido à limitação de agenda, algumas participantes preferiram enviar suas respostas por escrito. A análise dos dados foi conduzida com base nos desafios já identificados pela literatura, visando compreender de forma explicativa as particularidades da profissão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas com caminhoneiras revelam um panorama complexo e desafiador dessa

profissão, especialmente no que se refere às questões de infraestrutura, discriminação, assédio, pressão no trabalho e particularidades que afetam as mulheres de maneira mais intensa. A seguir, os principais temas identificados são analisados com base nos relatos das entrevistadas:

4.1 INFRAESTRUTURA

A falta de infraestrutura adequada surge como um dos principais desafios para as caminhoneiras (Carvalho et al., 2024). Elas enfrentam um cotidiano de obstáculos, desde a dificuldade de encontrar postos de combustível que permitam paradas sem obrigatoriedade de abastecimento até a precariedade de banheiros femininos e áreas de descanso. A caminhoneira Ruzi[1], por exemplo, relata que essa questão não evoluiu com o passar dos anos e que os poucos banheiros disponíveis a elas são de baixa qualidade, ponto reforçado pela caminhoneira Nynna[2], que também menciona sobre a qualidade desses banheiros disponíveis, dizendo que eles “nem sempre estão limpos".

Rose[3] aponta que existem pontos de paradas com banheiros próprios para mulheres, mas que estes fazem parte de uma fração de todos os postos presentes no país.

Portanto, de acordo com o observado pelos relatos dessas profissionais, a carência de infraestrutura não apenas causa desconforto prático, mas também representa uma violação da dignidade de caminhoneiras, uma vez que os banheiros, por exemplo, não são adequados às mulheres (Carvalho et al., 2024). Nesse caso, o impacto para essas profissionais é ainda maior, devido às suas necessidades específicas de privacidade. Enquanto caminhoneiros homens conseguem se adequar às diversas situações, como ao atender necessidades fisiológicas de emergência, essas ações se transformam em um pesadelo logístico e de vulnerabilidade para as caminhoneiras.

4.2 Discriminação e Preconceito

A discriminação, seja no ambiente de trabalho ou nas estradas, ainda é uma ferida aberta para as caminhoneiras. O olhar de desdém, o tratamento com indiferença e o desprezo são parte da rotina dessas profissionais. Ruzi discorre sobre como já sofreu discriminação por partes de alguns familiares, pelo pessoal na rua e por outros colegas caminhoneiros das empresas que trabalhou para. As caminhoneiras Jana[4], Mara[5] e Rose compartilham experiências semelhantes, na quais, em ambientes onde eram as únicas mulheres, foram muito pouco aceitas por seus colegas do sexo oposto, sendo que esta última sofreu preconceito diretamente de seu patrão ao não acreditar que esta profissional tinha capacidade de atuar na profissão. Esse tipo de tratamento demonstra o impacto emocional do preconceito no ambiente de trabalho, que pode levar ao adoecimento (Oliveira, Oliveira, 2019).

Nynna comenta que além de ter sofrido discriminação por parte de colegas de trabalho, ela também foi alvo de discriminação por policiais, como também de clientes, enquanto Jana aponta que já passou por casos em que outras mulheres que não atuam nesta área também atuaram de maneira preconceituosa contra ela. No entanto, nenhuma das duas entrevistadas quis se aprofundar sobre esses episódios.

Embora os desafios da profissão afetem ambos os gêneros, para as mulheres, eles são amplificados pelo preconceito de gênero (Carvalho et al., 2024). Caminhoneiras precisam lidar com a constante desconfiança, seja nas empresas, nas estradas ou até mesmo nas relações pessoais, como no caso de Ruzi Mel, que relatou a dificuldade de aceitação de sua escolha profissional pelo próprio marido. Essa realidade evidencia que a profissão, além de demandar resistência física e mental, impõe às mulheres uma batalha extra: a de provar constantemente seu valor em um ambiente historicamente dominado por homens (Sicard, 2012).

4.3 Saúde

A saúde física e mental de caminhoneiros é severamente impactada pelas condições de trabalho exaustivas e pela pressão constante por prazos. As longas jornadas, combinadas com a falta de infraestrutura adequada, contribuem para o surgimento de problemas como estresse, fadiga e distúrbios de sono (Santos et al., 2015). Ruzi comenta que, sempre que necessário e possível, faz paradas em postos para lavar o rosto e se alimentar para tentar se manter acordada e atenta, enquanto Mara menciona que quando precisa, procura parar em locais seguros para descansar, mas

1 57 anos de idade, caminhoneira há 17 anos, freelancer, motorista de caminhão pipa e baú;
2 45 anos de idade, caminhoneira há 5 anos, empregada por uma transportadora, motorista de caminhão carreteiro rodoviário;
3 46 anos de idade, caminhoneira há 24 anos, empregada por uma transportadora, motorista de caminhão carreteiro rodoviário.
4 7 anos de idade, caminhoneira há 4 anos, empregada por uma transpotadora, motorista de caminhão carreteiro rodoviário;
5 43 anos de idade, caminhoneira há 5 anos, empregada por transportadora, motorista de caminhão baú.

que frequentemente enfrenta dificuldades em encontrar um lugar adequado. Esses relatos destacam como a falta de apoio e estrutura nas estradas aumenta o desgaste físico e mental desses profissionais.

Tanto Jana quanto Rose comentam como em algumas ocasiões, elas têm de improvisar a fim de se manterem acordadas, principalmente quando se encontram em viagens onde ficam 4 meses longe de suas casas em lugares sem postos de parada para descansarem.

Além disso, a má alimentação nas estradas e a falta de espaços apropriados para descanso intensificam o desgaste físico. Jana comentou que tanto homens quanto mulheres enfrentam limitações de infraestrutura, mas que "as mulheres acabam tendo de se adaptar às condições que possuem". Esse aspecto, somado à pressão emocional de lidar com um ambiente de trabalho frequentemente discriminatório, conforme relatam Ruzi e Nynna, agrava ainda mais o impacto na saúde mental dessas profissionais (Alves, Alesi, 2015).

4.4 Assédio

O assédio sexual é um problema recorrente na vida das caminhoneiras, com relatos que revelam situações de abuso tanto por parte de colegas quanto de terceiros. A caminhoneira Mara, por exemplo, relatou uma tentativa de assédio de um colaborador que se sentiu "confortável em tentar agarrar a motorista", enquanto Ruzi descreveu um episódio similar, no qual conseguiu afastar o assediador. Esses incidentes tornam o ambiente rodoviário ainda mais desafiador e emocionalmente desgastante para as mulheres, que precisam navegar por situações de vulnerabilidade em um espaço predominantemente masculino (Sicard, 2012).

Jana comenta sobre como já teve colegas que sofreram este tipo de assédio, fazendo com que elas abandonassem este ramo profissional. Um comentário similar é feito por Rose, que aponta que teve uma colega que passou por uma situação de assédio, fazendo com que ela começasse a ter acompanhamento psicológico por conta do acontecido.

Isso demonstra as complicações que uma mulher sofre ao trabalhar em um setor dominado por homens, onde a presença de uma caminhoneira pode atrair atenção indesejada simplesmente por ser diferente do que é considerado padrão (Sicard, 2012). O ambiente de trabalho para mulheres caminhoneiras pode se transformar em um local hostil, com assédio sexual manifestando-se tanto em forma de trocas condicionadas (quid pro quo) quanto em um ambiente de trabalho hostil e toxico para essas profissionais (Sicard, 2012).

4.5 Segurança

Este pilar de desafio estava pouco presente na literatura utilizada para elaboração desta pesquisa. Porém, a partir das entrevistas, este tema foi discutido nas entrevistas. A insegurança nas estradas é uma preocupação constante para as caminhoneiras, especialmente em relação ao risco de violência e assaltos (Moreira, Carvalho, 2010). Mara destaca que bandidos nos postos de parada e nas estradas tornam o percurso arriscado, enquanto Ruzi menciona o receio constante de ataques durante as viagens.

As demais caminhoneiras também comentam sobre o medo que sentem de serem roubadas enquanto estão na estrada. Rose destaca que mesmo guiando um caminhão com tecnologias voltadas à segurança do motorista, como rastreadores e câmeras, o risco de roubo ainda é bastante elevado, enquanto Jana aponta a falta de segurança que poderia ser exercida diretamente pelo governo em diversos lugares no Brasil. A partir disso, é possível notar que todas as entrevistadas demonstram que possuem preocupações referentes à segurança nas rodovias.

A insegurança que profissionais desta área sentem enquanto trafegam no modal rodoviário, conforme evidenciado pelas entrevistas, é um fator recorrente. Embora existam tecnologias de monitoramento em caminhões, para averiguar os riscos de insegurança, elas não eliminam o medo e o risco que esses profissionais passam ao atuar como caminhoneiros.

CONCLUSÃO

O transporte rodoviário é essencial para a economia do Brasil, sendo o principal responsável pela distribuição de mercadorias em todo o território nacional e até para o exterior. Contudo, este setor enfrenta diversos desafios que impactam tanto caminhoneiros quanto caminhoneiras. Entre os principais problemas estão questões de saúde física e mental, ocasionadas por longas jornadas de trabalho, infraestrutura inadequada e falta de segurança nas estradas. Caminhoneiros, por exemplo, apresentam altos índices de fadiga, estresse e problemas osteomusculares, fatores que aumentam o risco de acidentes.

Para as caminhoneiras, esses desafios se intensificam. Além das dificuldades comuns à profissão, elas lidam também com preconceito, discriminação de gênero e assédio. A falta de infraestrutura adequada para atender às suas necessidades específicas, como banheiros apropriados e locais de descanso seguros, e a pressão para conciliar responsabilidades familiares tornam o trabalho ainda mais desafiador e, apesar de serem uma minoria, a presença de mulheres no transporte rodoviário está rompendo estereótipos e ampliando o debate sobre igualdade de gênero.

Empresas relacionadas a este setor de transporte em específico têm adotado políticas de promoção da diversidade, criando um ambiente mais inclusivo e aumentando a visibilidade das caminhoneiras. Um exemplo disso é como a Mercedes-Benz, em 2019, investiu no desenvolvimento de um movimento chamado "A Voz Delas"[6] , que busca atender às necessidades específicas de mulheres que trabalham como caminhoneiras no Brasil. Este projeto faz uso das mídias sociais, como Facebook, Instagram e Youtube, para a postagem de conteúdos relacionados às vidas das caminhoneiras no Brasil. Esses conteúdos muitas vezes dão voz a essas profissionais, conscientizando as pessoas não somente sobre as dificuldades enfrentadas por elas, mas também destacando a importância do reconhecimento do papel exercido por elas.

O futuro da inserção das mulheres como caminhoneiras parece promissor, à medida que mais empresas percebem os benefícios da diversidade em suas equipes. Contudo, para que essa inclusão se consolide, será necessário continuar a investir em políticas tanto públicas quanto privadas que favoreçam a equidade de gênero, como o oferecimento de cursos de capacitação voltados para mulheres, incentivos fiscais para empresas que promovam a diversidade e a criação de uma infraestrutura adequada nas estradas.

Por fim, o empoderamento feminino no setor de transporte rodoviário é um símbolo de transformação social mais ampla. As caminhoneiras não só quebram os estereótipos de gênero, como também mostram que a diversidade é um ativo valioso em qualquer área profissional. A presença crescente das mulheres nas estradas é uma prova de que elas estão aptas a ocupar qualquer espaço no mercado de trabalho, desde que lhes sejam oferecidas as mesmas oportunidades e condições.

6 A Voz Delas - https://avozdelas.com.br

REFERÊNCIAS

ALVES, M; ALESSI, A. **Hábitos de vida e condições de saúde dos caminhoneiros do Brasil:** Uma revisão da literatura. Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves (2015). Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faenfi/article/view/18184>. Acesso em: 26/09/2024.

BEZERRA, K. **Ser caminhoneiro:** a análise das condições de trabalho e suas relações com a temporalidade laboral. Universidade Federal do Ceará (2016). Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19340/1/2016_dis_kabezerra.pdf>. Acesso em: 26/09/2024.

CANHEDO, S. - **Acidentes relacionados ao sono em motoristas estão com os dias contados** - Revista Exame (2022). Disponível em: <https://exame.com/colunistas/opiniao/acidentes-relacionados-ao-sono-em-motoristas-estao-com-os-dias-contados/>. Acesso em: 15/09/2024.

CARVALHO, L.; et al. **A inserção de mulheres caminhoneiras na profissão de caminhoneiras:** desafios e oportunidades. FATEC Mogi das Cruzes (2024). Disponível em: <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao18/artigo4.pdf>. Acesso em: 16/09/2024.

KAPRON, R. **História do trabalho dos caminhoneiros no Brasil:** Profissão, Jornada e Ações Políticas. Universidade Federal de Pelotas (2012). Disponível em: <https://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/handle/123456789/2147/Rafael_Antonio_Kapron_Dissertacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26/09/2024.

MACHADO, P. **Modal rodoviário:** por que 75% das cargas escoadas no País são transportadas por rodovias? Portal do Trânsito (2022). Disponível em: <https://www.portaldotransito.com.br/noticias/mobilidade-e-tecnologia/transporte-de-carga/modal-rodoviario-por-que-75-das-cargas-escoadas-no-pais-sao-transportadas-por-rodovias/>. Acesso em: 29/08/2024.

MACIEL, E; Et al. **Mental workload, musculoskeletal disorders, and associated factors among international transport truck**

drivers. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho (2024). Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v22n2e20231083.pdf>. Acesso em: 25/08/2024.

MOREIRA, J. **O Trabalho do Caminhoneiro: Entre a Malha Rodoviária e a Saúde Mental**. Universidade Estadual da Paraíba (2020). Disponível em: <https://tede.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/tede/3963/2/PDF%20-%20Jansen%20Souza%20Moreira>. Acesso em: 13/09/2024.

MOREIRA, J.C.S., CARVALHO, J.L.F.O. **Roubo de Carga nas Rodovias Brasileiras Sob a Percepção dos Actantes Organizacionais Envolvidos com o Problema**, VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/157_Ju&Zeca_SEGeT_2010.pdf> Acesso em: 05/11/2024

NASCIMENTO, E; NASCIMENTO, E, SILVA, J. **Uso de álcool e anfetaminas entre caminhoneiros de estrada**. Universidade Estadual Paulista (2007). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/b9vVFYzYSf6fCH9djV9s6nH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26/09/2024.

NETTO, P; et al. **Condições de Saúde dos Caminhoneiros**: Análise dos Índices de Hipertensão Arterial. Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida, v. 16, n. 2, p. 12-12 (2024). Disponível em: <https://revista.cpaqv.org/index.php/CPAQV/article/view/1745>. Acesso em: 01/10/2024.

OLIVEIRA, L.A.D., OLIVEIRA, E.D.L.A, **Mulher no Mercado de Trabalho: Algumas Reflexões**. Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta, 8(1), 17-27, 2019. Disponível em <https://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/287> Acesso em: 05/11/2024

CNT - Confederação Nacional de Transporte (2019), **Perfil dos Caminhoneiros**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/perfil-dos-caminhoneiros>. Acesso em: 15/09/2024.

CNT - Confederação Nacional de Transporte (2014), **Profissão de ouro" movimenta mais da metade do que é consumido no país.** . Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/serie-especial-transporte-riquezas-movimento-mercadorias-motorista-05052014>. Acesso em: 29/08/2024.

SANTOS, G; DANTAS, R; COIMBRA, K. **Caminhoneiros:** sonho de criança, realidade de maluco! Universidade Federal do Piauí (2015). Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PICOS/Not%C3%ADcias/PICOS_2022/Biblioteca/2015/Administra%C3%A7%C3%A3o_2015/George_Rangel_da_Costa_Santos_Rafael_Mendes_Dantas.pdf>. Acesso em: 10/09/2024.

SANTOS, H; SANTOS, N. **Falhas da infraestrutura logística no Brasil:** O transporte de cargas no modal rodoviário. Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos (2021). Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1734/1/Hicaro%20Gabryel%20da%20Silva%20Correa%20Santos_Nickson%20Alecsander%20de%20Castro%20Santos.pdf>. Acesso em: 17/09/2024.

SCHYRA, L. **Diversificação dos Modais de Transporte no Brasil**. Artefactum - Revista de Estudos em Linguagem e Tecnologia ano XI (2019). Disponível em: <http://www.artefactum.rafrom.com.br/index.php/artefactum/article/view/1802/851>. Acesso em 17/09/2024.

SEDANO, G; *et al*. **Educação em saúde**: um desafio do enfermeiro do trabalho na atenção à saúde dos caminhoneiros. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (2010). Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750818002.pdf>. Acesso em: 10/09/2024.

SICARD, S. **Female Truck Drivers:** Negotiating Identity in a Male Dominated Environment. Universidade Estadual de Grand Valley (2012). Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/32451865.pdf>. Acesso em: 10/09/2024.

TEGMA (2024). **A importância dos caminhoneiros na economia**. Disponível em: <https://maisforte.tegma.com.br/a-importancia-dos-caminhoneiros-na-economia/>. Acesso em: 15/09/2024.

TC ADMINISTRAÇÃO SANTOS

Autores: *Bruno Nascimento Tondin, Bruno Lousada Medeiros, Allan de Souza de Freitas e Sabriny Gabrielle Teixeira de Brito Franco.*
Orientador: *Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos, Docente do curso de Administração da Strong Business School.*

IMPACTO DA LIDERANÇA HUMANIZADA E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES CORPORATIVOS PSICOLOGICAMENTE SEGUROS, MOTIVADORES E ENGAJADORES[1]

Resumo:

Este trabalho explora como a Liderança Humanizada e a Comunicação Não Violenta (CNV) impactam a Segurança Psicológica, Motivação e Engajamento dos colaboradores no ambiente corporativo. Com uma abordagem mista, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para captar tanto as percepções mensuráveis quanto as experiências subjetivas dos funcionários. A amostra de 52 participantes dos setores industrial e logístico foi selecionada para garantir a diversidade de perspectivas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e conversas informais. Os achados indicam que a Liderança Humanizada e a CNV estão fortemente associadas à criação de ambientes psicologicamente seguros, resultando em maior motivação e engajamento. Além disso, ressalta-se a relevância do reconhecimento e feedback positivo por parte dos gestores, identificando-se lacunas especialmente no setor industrial. As conclusões sugerem que práticas de gestão mais empáticas e comunicativas podem ser determinantes para aumentar o bem-estar, reduzir a rotatividade e elevar a produtividade nas organizações. Este estudo contribui para a literatura sobre comportamento organizacional e oferece recomendações práticas para líderes e gestores.

Palavras-chave: liderança humanizada; comunicação não violenta; segurança psicológica; motivação; engajamento

INTRODUÇÃO

A liderança no ambiente corporativo contemporâneo está em constante evolução, à medida que as organizações reconhecem a necessidade de uma

1 trabalho aprovado para apresentação na 35ª Edição do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (35º ENANGRAD), realizado na Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), em Campinas - SP, entre os dias 16 e 19 de outubro de 2024.

abordagem mais empática e centrada nas pessoas (Hamel & Zanini, 2021). Existe uma crescente adoção de práticas humanísticas nas organizações, e duas das principais dessas práticas são a liderança humanizada que se preocupa com o desenvolvimento integral dos trabalhadores, e a comunicação não violenta que promove interações baseadas em respeito e compreensão mútua. Estas não apenas melhoram o clima organizacional, mas também desempenham um papel crucial na criação de condições essenciais à liberdade de expressão, mitigação do medo, confiança, inovação e desempenho eficaz das equipes (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019).

Nesse contexto, a questão central que este artigo pretende investigar é: como a liderança humanizada e a comunicação não violenta influenciam a segurança psicológica, motivação e engajamento dos colaboradores no ambiente corporativo? Explorar essa questão é primordial, dado que o conhecimento deve ser ainda mais difundido sobre como essas práticas interagem para criar um ambiente de trabalho que previna conflitos, fortaleça a conexão emocional e o compromisso dos colaboradores (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017).

O objetivo deste estudo é, portanto, investigar de que forma e em que medida as práticas da liderança humanizada e da CNV interferem no ambiente de trabalho, especificamente quanto ao grau de motivação e engajamento, bem como a prevalência de segurança psicológica dos colaboradores. Acredita-se que os achados podem contribuir tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional. A originalidade está em sua abordagem holística, que combina teorias de liderança, comunicação e psicologia organizacional para oferecer uma visão abrangente dos fatores que influenciam o bem-estar, satisfação e a performance dos colaboradores (Younas, Wang, Javed & Haque, 2022).

1. COMPLEXIDADE DAS INTERAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE CORPORATIVO

A complexidade das interações humanas no ambiente corporativo tem sido amplamente explorada, especialmente à luz das transformações organizacionais contemporâneas (Neubert, Hunter & Tolentino, 2016). Com o aumento da diversidade nas equipes, das interdependências nas tarefas e da digitalização dos processos de trabalho, as relações interpessoais tornaram-se cada vez mais desafiadoras e multifacetadas (Susanto, 2023).

Segundo Bailey, Yeoman, Madden, Thompson e Kerridge (2018), a gestão eficaz dessas interações é crucial para o desempenho organizacional e requer habilidades de liderança que promovam ambientes colaborativos e saudáveis, enquanto buscam mitigar os efeitos negativos do estresse e dos conflitos que surgem naturalmente nesse contexto. Nesse cenário, a liderança humanizada e a comunicação não violenta desempenham um papel crucial para lidar com essas complexidades.

Neubert, Hunter e Tolentino (2016) destacam que líderes que adotam uma abordagem humanizada conseguem mediar melhor as interações interpessoais complexas, criando um ambiente onde a empatia e a compreensão são promovidas. A comunicação não violenta, por sua vez, facilita o diálogo assertivo e o respeito mútuo, evitando mal-entendidos e diminuindo o potencial para conflitos interpessoais (Rosenberg & Chopra, 2015).

Bakker e Albrecht (2018) evidenciam que os funcionários relataram maior motivação e engajamento quando trabalhavam em ambientes com líderes que adotavam práticas de comunicação empática e humanizada. Diefendorff, Gabriel e Nolan (2019) constataram que a aplicação de abordagens humanizadas de liderança aumenta a colaboração entre equipes de trabalho, reduzindo a rotatividade. Isto corrobora a importância de líderes que, além de gerenciar tarefas, devem se preocupar com o bem-estar emocional e a qualidade das interações entre os membros das equipes. Cai (2023) reforça esse ponto, indicando que equipes lideradas por gestores que incorporam práticas humanísticas apresentam maior coesão, o que resulta em aumento no desempenho geral das equipes.

Em síntese, a complexidade das interações humanas no ambiente corporativo demanda líderes que saibam navegar pelas nuances emocionais e cognitivas de seus colaboradores. A liderança humanizada e a comunicação não violenta emergem, assim, como ferramentas essenciais para reduzir a fricção e aumentar a colaboração entre os trabalhadores, enquanto contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Raelin, Kempster, Carroll & Jackson, 2018).

2. LIDERANÇA HUMANIZADA

A liderança humanizada é um conceito que surge acompanhado pela crescente valorização do bem-estar dos colaboradores e pela necessidade de adaptar o ambiente de trabalho às exigências contemporâne-

as de empatia e saúde emocional (Rasool, Maqbool, Samma, Zhao & Anjum, 2019). Essa abordagem é definida por práticas que priorizam a compreensão das necessidades individuais e emocionais dos membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo (Ayça, 2023).

A liderança humanizada está intimamente ligada à criação de ambientes psicologicamente seguros, em que a liberdade de expressão é incentivada e o medo de represálias é mitigado (Edmondson, 2019). Essas práticas conectam os líderes genuinamente com os colaboradores, promovendo o diálogo e a compreensão. Segundo Serrat (2017), a liderança humanizada se baseia na inteligência emocional e na capacidade dos líderes de reconhecer e compreender suas próprias emoções e as de seus liderados. A habilidade de conectar-se com os membros da equipe é essencial para cultivar a confiança, segurança e o respeito mútuo. O autor destaca que líderes com alta inteligência emocional são mais eficazes em criar ambientes de trabalho que incentivam o engajamento e a satisfação.

A abordagem humanizada também está alinhada com as ideias de Newman, Schwarz, Cooper e Sendjaya (2017), que destacam a importância de líderes que promovem a autonomia, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Eles argumentam que, ao focar no bem-estar e nas necessidades individuais dos funcionários, os líderes podem aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade.

Além disso, estudiosos como Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) enfatizam que a liderança humanizada contribui para um ambiente de trabalho mais resiliente. Eles destacam que práticas como feedbacks construtivos, suporte emocional e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para a criação de uma cultura organizacional saudável e forte.

3. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A comunicação não violenta (CNV) é uma abordagem que visa promover uma comunicação mais clara e empática. É fundamental para a criação de ambientes de trabalho que promovem o bem-estar, harmonia, redução de conflitos e colaboração (Rosenberg & Chopra, 2015).

As equipes que adotam práticas de CNV experimentam uma redução significativa na tensão e no estresse relacionados ao trabalho (Korlipara & Shah, 2022). A comunicação aberta e a resolução eficaz de problemas são essenciais para manter um ambiente positivo e produtivo (Chaudhary & Panda, 2018; Van der Kolk, 2020). Quando os colaboradores sentem-se respeitados e compreendidos, estão mais propensos a comprometer-se com suas responsabilidades e contribuir para o sucesso da organização (Liu, Zhang, Liao, Hao & Mao, 2016; Tafvelin, Nielsen, von Thiele Schwarz & Stenling, 2019).

A CNV tem a capacidade de fomentar um clima organizacional baseado na confiança (Judeh, Al-Gasawneh, Hasan & Ngah, 2022). O impacto da CNV é evidenciado pela melhoria da performance e desempenho, redução da rotatividade e absenteísmo (Rosenberg & Chopra, 2015). Para aplicar essa forma de interação, quatro componentes são fundamentais:

Observação: consiste em focar no que realmente está acontecendo, os fatos ou ações em si, e identificar o que é agradável ou desagradável. Nesta etapa, é essencial evitar julgamentos prévios ou atitudes defensivas em relação ao ocorrido, buscando entender a situação de forma objetiva (Rosenberg & Chopra, 2015).

Sentimento: refere-se à identificação do sentimento gerado pela situação ou pelo que está sendo comunicado (Chapman, 2024).

Necessidade: trata-se do reconhecimento das necessidades que estão por trás dos sentimentos. Ou seja, compreender o que se deseja alcançar com a comunicação e qual o propósito da interação entre as partes envolvidas (Nussbaum, 2017).

Pedido: diz respeito a ações específicas e concretas que possam contribuir para a resolução da situação, agregando valor para ambos os lados (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler, 2022).

Em resumo, a comunicação não violenta (CNV) envolve identificar e expressar sentimentos, reconhecer as necessidades ligadas a esses sentimentos, e fazer pedidos claros para melhorar a relação. O processo é flexível e pode variar conforme a cultura e o estilo pessoal, mas deve sempre seguir dois fluxos: comunicação honesta e recepção empática (Rosenberg & Chopra, 2015; Judeh, Al-Gasawneh, Hasan & Ngah, 2022).

4. SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A segurança psicológica é a crença compartilhada de que não haverá penalidades por expressar ideias,

levantar preocupações ou admitir erros. Este conceito é crucial para a eficácia das equipes, pois cria um ambiente onde os colaboradores se sentem confortáveis para contribuir sem receio de retaliação (Edmondson, 2019; Burris & Sohn, 2021).

Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan e Vracheva (2017) indicam que a segurança psicológica está positivamente associada à criatividade e inovação nas equipes, facilitando a colaboração e a troca aberta de ideias. Além disso, Hu, He e Zhou (2020) descobriram que um ambiente de trabalho seguro está associado a menores níveis de estresse e burnout. Esta relação é corroborada por Lee (2023), que confirma que a segurança psicológica reduz o estresse ocupacional e o esgotamento emocional. A segurança psicológica também facilita a aprendizagem organizacional ao permitir que os colaboradores compartilhem informações e aprendam com os erros, o que é essencial para a adaptabilidade das organizações (Newman, Donohue & Eva, 2017).

Em suma, ambientes que promovem a segurança psicológica incentivam a experimentação, essencial para a competitividade das organizações, conforme sugerido por Edmondson (2019). A pesquisa de Moin, Omar, Wei, Rasheed e Hameed (2020) mostra que a segurança psicológica contribui para melhores resultados de desempenho e maior satisfação no trabalho. Finalmente, a pesquisa de Caniëls, Semeijn e Renders (2018) indica que a segurança psicológica é um preditor significativo de desempenho individual e coletivo, confirmando que ambientes de trabalho que garantem suporte e reconhecimento melhoram o bem-estar dos colaboradores.

5. MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema amplamente estudado na psicologia organizacional e é crucial para entender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Locke & Latham, 2019). As teorias da motivação contêm diferentes abordagens que explicam o que impulsiona os indivíduos a alcançar metas e desempenhar suas funções com entusiasmo e produtividade. Esta temática complexa gera numerosas pesquisas que visam explicar o que é a motivação e por que ela é tão importante para os indivíduos e para a manutenção da sociedade (Kuvaas & Buch, 2017).

Uma das teorias mais influentes é a Teoria da Autodeterminação, atualizada por Ryan e Deci (2018). Esta teoria sugere que a Motivação humana é impulsionada por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. A satisfação dessas necessidades é fundamental para a força intrínseca, que está associada ao prazer e ao engajamento na realização da tarefa. Outra abordagem importante é a Teoria das Expectativas de Vroom, revisitada por Lloyd e Mertens (2018). Esta teoria afirma que a motivação é baseada na expectativa de que o esforço levará ao desempenho desejado e que este, por sua vez, resultará em recompensas valiosas. Lloyd e Mertens (2018) sugerem que a expectativa, as habilidades e o valor das recompensas são fatores-chave na motivação dos funcionários.

Afinal, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow foi reavaliada e continua a ser relevante em novas pesquisas. Recentemente, a hierarquia de necessidades foi adaptada para considerar mudanças sociais e culturais contemporâneas, destacando a necessidade de autorrealização como uma motivação contínua à medida que outras necessidades são atendidas (Abulof, 2017). A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (2017) também tem sido revisitada, com estudos recentes abordando a distinção entre fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. Estudos contemporâneos, como os de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023), indicam que a motivação está diretamente relacionada ao nível de envolvimento dos colaboradores e à sua disposição para investir esforço no trabalho. Isso é visto como um fator crítico para o sucesso organizacional e para a satisfação geral dos funcionários (Lee & Eissenstat, 2018).

6. ENGAJAMENTO

O engajamento no trabalho é amplamente reconhecido como um estado psicológico positivo e motivacional que se manifesta através de vigor, dedicação e absorção nas atividades laborais (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Esses três componentes refletem diferentes aspectos do engajamento: o vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental; a dedicação envolve um forte envolvimento emocional e senso de significância; e a absorção é caracterizada pela concentração total e envolvimento profundo nas tarefas, a ponto de o tempo parecer passar rapidamente (Schaufeli, 2021).

O engajamento é um tópico influenciado por uma combinação de recursos e demandas no ambiente de trabalho, bem como por características individuais dos colaboradores. A Teoria das Demandas e Recursos do

Trabalho (Job Demands-Resources, JD-R) oferece um quadro teórico robusto para entender esses fatores (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

A iniciar por "Recursos do Trabalho", esses dizem respeito aos recursos que influenciam o colaborador a gerenciar as demandas do trabalho, mas também incentivam o desenvolvimento pessoal e o bem-estar (Schaufeli & Taris, 2014). Em seguida, tem-se "Demandas do Trabalho", que, quando em excesso ou prolongadas, podem levar ao esgotamento, prejudicando o engajamento (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Há, também, as "Características Individuais", recursos pessoais dos próprios colaboradores, que, quando possuidores de autoeficácia, otimismo e resiliência, estão mais bem equipados para enfrentar os desafios do trabalho e se manter engajados (Saks, 2019). Por último, a "Liderança e Cultura Organizacional", pois, uma cultura que promove confiança, reconhecimento e inclusão, juntamente com líderes que oferecem suporte e inspiram os funcionários, tende a aumentar significativamente o engajamento (Harter & Mann, 2017).

O engajamento no trabalho tem sido associado a uma série de resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Funcionários engajados tendem a ser mais produtivos, demonstrar maior criatividade e inovação, e exibir maior comprometimento com a organização (Saks, 2019).

Enfim, o tópico tem uma relação inversa com o burnout, atuando como um fator protetor contra o estresse e o esgotamento (Schaufeli, 2021). No nível organizacional, altos níveis de engajamento estão relacionados com melhores resultados financeiros, menor rotatividade de funcionários e maior satisfação do cliente (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015).

7. RELAÇÃO COM LIDERANÇA HUMANIZADA E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Os líderes humanizados utilizam princípios da comunicação não violenta como uma ferramenta essencial para criar espaços que promovam um ambiente de trabalho baseado no respeito, na empatia e na cooperação.

Exemplos práticos e consequências: "Eu percebo que você está preocupado com esse resultado. O que podemos fazer juntos para melhorar?". Essa frase exemplifica como um líder humanizado pode usar a observação sem julgamento para entender a preocupação de um colaborador. A frase também promove uma solução colaborativa, reforçando a confiança e o respeito mútuo. "Como você está se sentindo em relação a essa situação? Quero entender melhor suas necessidades". O líder está mostrando empatia, buscando entender o sentimento e as necessidades do colaborador antes de qualquer tomada de decisão. A prática de perguntar sobre sentimentos e necessidades ajuda a fortalecer o vínculo entre líderes e colaboradores e reduz o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. "Gostaria de ouvir suas sugestões, pois acredito que sua perspectiva pode enriquecer nossa solução". Valorizar a contribuição do colaborador, promovendo o empoderamento e a autonomia, torna-se essencial para motivação, engajamento, e para uma cultura de trabalho inclusiva.

Influência na Segurança Psicológica: Edmondson (2019), em suas pesquisas destaca que líderes que encorajam a participação ativa, promovem interações respeitosas e reforçam uma cultura de apoio são mais eficazes em construir laços fortes com seus times. A pesquisa de Newman, Donohue e Eva (2017) demonstra que práticas consistentes de liderança e comunicação respeitosa e empática podem aumentar em até 47% o sentimento de segurança psicológica entre os membros da equipe. Esse ambiente favorece uma redução significativa de conflitos, além de melhorar a capacidade dos colaboradores de lidarem com desafios e riscos no local de trabalho.

Impacto na Motivação: Líderes que oferecem reconhecimento e apoio contínuo têm um impacto positivo na motivação intrínseca dos funcionários. O estudo de Caniëls, Semeijn e Renders (2018) demonstrou que ambientes de apoio e reconhecimento aumentam a Motivação em até 25%. Além disso, Gagné, Deci e Ryan (2018) encontraram que a aplicação de práticas que incluem respeito e comunicação aberta, como a comunicação não violenta, melhorou a satisfação das necessidades psicológicas e aumentou a motivação intrínseca em 28%.

Efeito no Engajamento: A segurança psicológica e a motivação são preditores significativos do engajamento dos funcionários. A pesquisa de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023) revelou que altos

níveis de segurança psicológica e motivação promovidos por práticas de liderança empática e comunicação respeitosa relacionam-se com um aumento de 35% no engajamento dos colaboradores.

8. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para explorar de forma abrangente o impacto da liderança humanizada e da comunicação não violenta na segurança psicológica, motivação e engajamento dos colaboradores. A escolha por uma metodologia mista se justifica pela necessidade de capturar tanto os aspectos mensuráveis do impacto dessas práticas, como níveis de engajamento e motivação, quanto às percepções subjetivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sua segurança psicológica.

O método quantitativo forneceu dados para a análise de relações, enquanto o método qualitativo permitiu uma compreensão mais profunda das experiências individuais e contextuais dos participantes. O estudo incluiu colaboradores de duas empresas de setores distintos: uma atuando no ramo industrial e outra no setor de logística. A população-alvo compreendeu tanto colaboradores operacionais da empresa industrial quanto colaboradores administrativos da empresa de logística. A amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade, composta por 52 funcionários, sendo 20 do setor industrial e 32 do setor logístico.

Os dados foram coletados em duas fases. Na primeira fase, aplicou-se um questionário eletrônico com 14 perguntas, contendo questões fechadas e abertas para medir as percepções sobre liderança humanizada, comunicação não violenta, segurança psicológica, motivação e engajamento. A escolha pelo questionário eletrônico se dá pela sua eficácia em alcançar um grande número de participantes de forma rápida e econômica, além de permitir a padronização das respostas para análise quantitativa. Na segunda fase, realizou-se conversas informais que visam explorar em maior profundidade os temas emergentes da análise quantitativa e captar as percepções subjetivas dos colaboradores sobre as práticas de liderança e comunicação no ambiente corporativo.

9. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de liderança humanizada e comunicação não violenta com a motivação, engajamento e segurança psicológica dos colaboradores.

No setor industrial, 88,9% dos colaboradores relataram receber reconhecimento ou elogios “às vezes”, “raramente” ou “nunca” (conforme apontado no Gráfico 1), destacando uma possível lacuna na prática de feedback positivo. Em contraste, no setor de logística, esse percentual foi de 56,3% (conforme Gráfico 2, sugerindo que, embora a situação seja melhor, ainda há espaço para melhorias significativas em ambos os setores.

A falta de reconhecimento é uma questão central que pode ser um fator crítico na diminuição da motivação e do engajamento dos colaboradores, refletindo a necessidade de intervenções focadas em fortalecer práticas de liderança humanizada (Bailey *et al.*, 2018), mas também é importante considerar a estrutura organizacional. Segundo Younas, Wang, Javed e Haque (2022), organizações mais hierarquizadas e com fluxos de comunicação rígidos tendem a dificultar o feedback espontâneo. Isso pode explicar as diferenças entre setores, onde a logística, por sua flexibilidade operacional, favorece interações mais frequentes.

Contudo, Bailey, Yeoman, Madden, Thompson e Kerridge (2018) destacam que um ambiente mais hierarquizado se bem balanceado, pode ajudar na comunicação e no reconhecimento entre líderes e colaboradores.

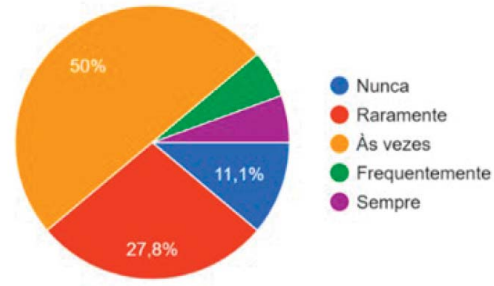


Gráfico 1: Reconhecimento e elogios (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

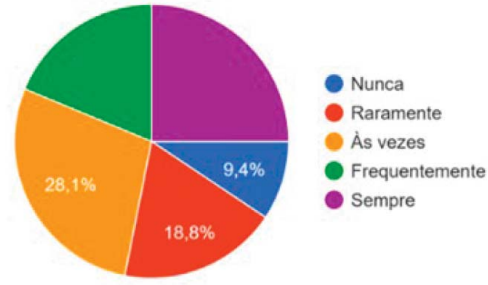


Gráfico 2: Reconhecimento e elogios (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na indústria, 52,6% dos colaboradores relataram sentir-se "bastante motivados e engajados" pelo estilo de liderança adotado (conforme apontado no Gráfico 3), enquanto 46,9% dos trabalhadores logísticos reportaram o mesmo nível. Além disso, 60% dos colaboradores da indústria afirmaram que a comunicação da liderança influencia "bastante" ou "totalmente" sua motivação e engajamento, valor próximo ao setor logístico, onde 75,1% destacaram essa relação (conforme Gráfico 4). Esses dados mostram que quanto mais transparente e horizontal a comunicação, esta desempenha um papel direto na motivação, reforçando a necessidade de líderes desenvolverem habilidades comunicativas mais claras e empáticas, alinhadas com os princípios da comunicação não violenta (Bakker & Albrecht, 2018).

Susanto (2023) aponta que, em ambientes industriais, muitas vezes o foco excessivo em resultados operacionais cria barreiras entre líderes e colaboradores, limitando o engajamento genuíno. Em contrapartida, Neubert, Hunter e Tolentino (2016) destacam que, mesmo em ambientes com alta demanda operacional, a inclusão de momentos de escuta ativa e valorização das ideias dos colaboradores pode reverter essa situação. Um ponto forte na logística é a influência mais clara da liderança na motivação, o que sugere que práticas de comunicação mais abertas e assertivas estão sendo bem implementadas, como sugerido por Bakker e Albrecht (2018).

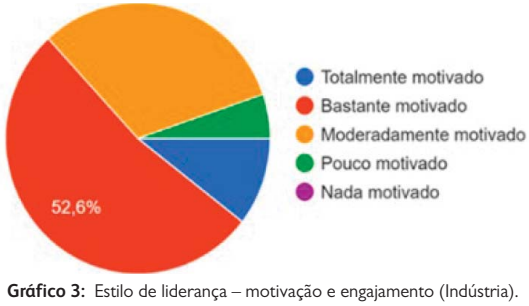


Gráfico 3: Estilo de liderança – motivação e engajamento (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

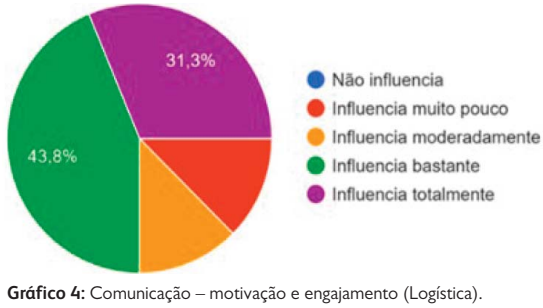


Gráfico 4: Comunicação – motivação e engajamento (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

No setor industrial, 70% dos colaboradores "nunca" se sentem incomodados com a forma que seu líder conversa ou chama sua atenção, e 50% acreditam que a comunicação com a liderança é "totalmente" clara e eficaz (conforme aponta o Gráfico 5). No setor logístico, 78% "nunca" ou "raramente" se sentem incomodados com a comunicação do líder, e 59,4% sentem que é "totalmente clara" a forma como seu líder se comunica (conforme apontado no Gráfico 6).

Rosenberg e Chopra (2015) enfatizam que a clareza e o respeito nas interações são fundamentais para reduzir tensões e mal-entendidos no ambiente de trabalho. No entanto, um desafio adicional pode ser a falta de adaptabilidade da comunicação. Segundo Van der Kolk (2020), líderes devem ajustar seu estilo de comunicação conforme as necessidades emocionais e contextuais dos colaboradores, algo que pode estar faltando em ambos os setores.

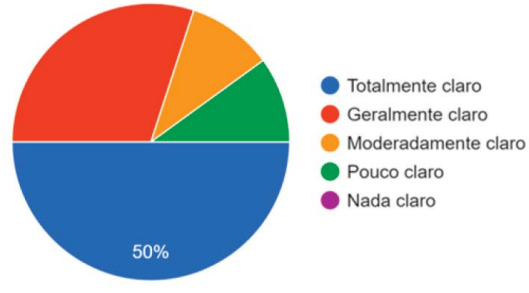


Gráfico 5: Comunicação – clareza e eficácia (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

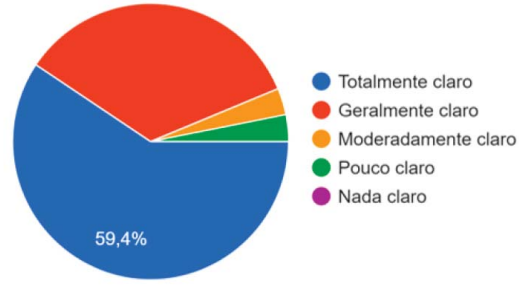


Gráfico 6: Comunicação – clareza e eficácia (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à capacidade de expressar ideias e opiniões sem medo ou julgamentos, 57,9% dos colaboradores da indústria sentem que podem fazê-lo "frequentemente" ou "sempre" (conforme apontado no Gráfico 7). No setor logístico, esse percentual é ainda maior, atingindo 75% (conforme Gráfico 8). Isso sugere que o ambiente logístico pode ser mais receptivo à participação dos colaboradores, possivelmente devido a práticas mais efetivas de Liderança Humanizada.

A liberdade de expressão está fortemente correlacionada com a segurança psicológica, como Edmondson (2019) destaca, sendo essencial para fomentar um ambiente de inovação e criatividade. Chaudhary e Panda (2018) ressaltam que, em ambientes com pouca abertura para o diálogo, o risco de perda de talentos é maior, uma questão crítica para o setor industrial que precisa adotar mudanças culturais para reter profissionais criativos e engajados.

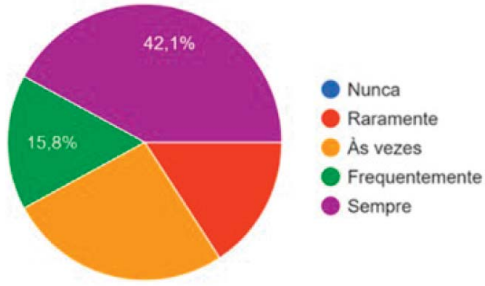


Gráfico 7: Expressar ideias e opiniões sem medo/julgamentos (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

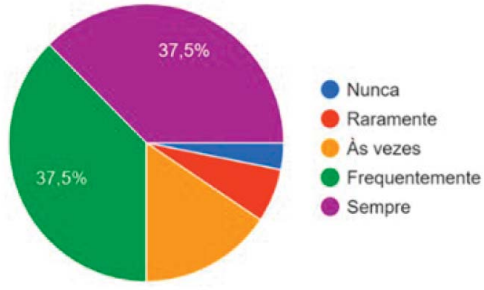


Gráfico 8: Expressar ideias e opiniões sem medo/julgamentos (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

A segurança psicológica é outro fator essencial para o bem-estar no ambiente corporativo. Na indústria mostra que 52,7% dos colaboradores indicaram que a segurança psicológica é uma "grande prioridade" ou "total prioridade" (conforme Gráfico 9), enquanto na logística esse número foi ligeiramente maior, com 59,4% (de acordo com o Gráfico 10). Essa diferença, ainda que pequena, sugere que o setor de logística pode estar aplicando práticas mais consistentes de comunicação respeitosa, conforme Liu, Zhang, Liao, Hao e Mao (2016) sugerem.

A segurança psicológica também está fortemente ligada à confiança entre líderes e liderados. Enquanto na logística há maior evidência de um ambiente colaborativo, a indústria parece estar em transição. Serrat (2017) destaca que líderes emocionalmente inteligentes conseguem construir uma cultura de confiança mais rapidamente, o que poderia ser mais explorado em ambos os setores para fortalecer a segurança psicológica.

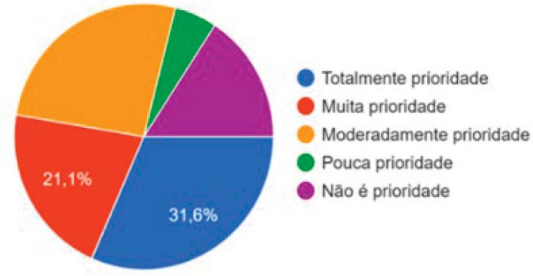


Gráfico 9: Segurança psicológica (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

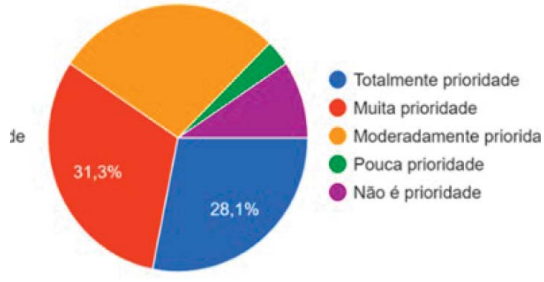


Gráfico 10: Segurança psicológica (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados mostram que na Indústria boas práticas de liderança humanizada e comunicação não violenta corroboram com 52,9% dos colaboradores "sempre" terem o desejo de crescer dentro da empresa (conforme aponta o Gráfico 11), 58,8% "sempre" buscarem aprimorar-se pessoalmente através de cursos e especializações, 64,7% estando "muito satisfeito e apoiado" nas relações de trabalho. Entretanto, visando melhorias, 43,8% enxergam o ambiente de trabalho como "neutro", a percepção dos colaboradores está em 52,7% "às vezes" e ou "frequentemente" sobre a questão de desligamento da empresa (conforme Gráfico 12), e existe a probabilidade de 15% procurarem outro trabalho.

Esses números mostram que, apesar das limitações, há um desejo de crescimento e desenvolvimento na indústria, o que indica uma base importante para evolução organizacional, conforme Ryan e Deci (2018) abordam na Teoria da Autodeterminação. No entanto, a falta de clareza nas oportunidades de carreira e a ausência de uma cultura de aprendizado contínuo podem limitar esse potencial, e manter a percepção de desligamento e a probabilidade buscar outro emprego.

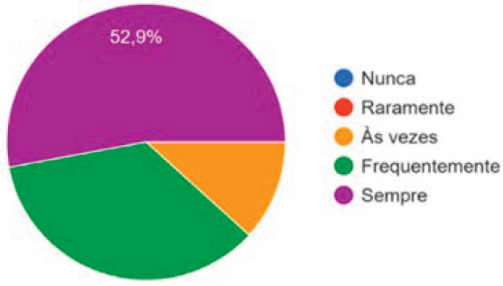


Gráfico 11: Desejo de crescimento na empresa (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

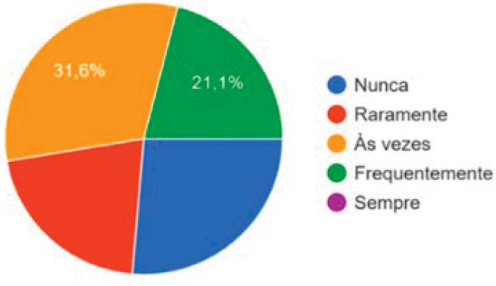


Gráfico 12: Medo do desligamento (Indústria).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na logística demonstram que 53,1% dos colaboradores "sempre" tem o desejo de crescer dentro da empresa, 50% "sempre" buscam aprimorar-se pessoalmente através de cursos e especializações, 81,3% está "satisfeito e geralmente apoiado" e ou "muito satisfeito e apoiado" nas relações de trabalho (conforme indica o gráfico 13), 56,3% enxergam o ambiente de trabalho como "positivo", 53,1% "pouco provável" de buscar outro emprego (conforme Gráfico 14).

Entretanto, a percepção dos colaboradores está em 25% "às vezes" sobre a questão de desligamento da empresa. Os dados mostram que o setor logístico é mais dinâmico em termos de suporte ao desenvolvimento e clima organizacional, com altos índices de satisfação e menor intenção de turnover. Harter e Mann (2017) argumentam que ambientes que oferecem um equilíbrio entre desafios profissionais e suporte emocional tendem a reter talentos e promover o crescimento. Segundo Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) uma liderança eficaz é crucial para manter os funcionários engajados e comprometidos.

Gráfico 13: Sentimento sobre as relações de trabalho (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

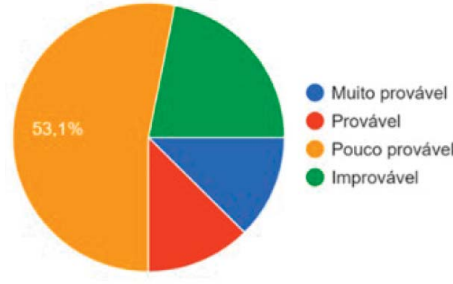


Gráfico 14: Probabilidade de procurar outro emprego (Logística).
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os comentários dos colaboradores reforçam a necessidade de melhorias. Na indústria, sugestões incluem que os gestores "poderiam ouvir mais as ideias e argumentos de seus funcionários, reconhecer, elogiar, assim como serem mais claros nas orientações e direcionamentos". No setor logístico, os colaboradores mencionam que os gestores "poderiam ouvir e ser mais transparentes, reconhecer e elogiar; às vezes falta compreensão, saber fazer solicitações e cobrar com leveza em assuntos delicados, assim como ter equilíbrio para não gerar sobrecarga". As percepções dos colaboradores apontam para uma necessidade mais ampla de habilidades de liderança, indo além do reconhecimento. Bartsch, Weber, Büttgen e Huber (2021) destacam que em tempos de mudança e transformação digital, os líderes precisam ser mais adaptáveis e sensíveis aos desafios emocionais das equipes. Um ponto essencial é a abertura para a melhoria, mas o desafio é manter essa abordagem ao longo do tempo.

A comparação entre os setores revela tendências similares quanto à importância da liderança humanizada e da comunicação não violenta, mas destaca diferenças que refletem as particularidades de cada ambiente. No setor logístico, a segurança psicológica e o impacto da comunicação sobre a motivação são levemente mais destacados, sugerindo que esse setor pode estar adotando práticas mais eficazes para fo-

mentar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Esse comportamento é particularmente importante, contribuindo para um ambiente em que a inovação e a colaboração floresçam.

No entanto, Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023) ressaltam que, sem um sistema robusto de apoio contínuo, mesmo um ambiente positivo pode enfrentar desafios no longo prazo, como a falta de resiliência em momentos de crise ou mudança. Na indústria, apesar dos desafios mencionados, também há pontos fortes a serem explorados. Como observado por Lemoine, Hartnell e Leroy (2019), a liderança em ambientes mais hierárquicos e operacionais pode se beneficiar de uma abordagem mais estratégica na comunicação e na construção de relacionamentos, aproveitando a estrutura rígida para promover estabilidade e clareza nas expectativas. Além disso, Susanto (2023) destaca que em setores industriais, a introdução de práticas de escuta ativa e empatia, como parte de uma transformação cultural, pode ser essencial para manter os colaboradores motivados e engajados.

Nos setores de Indústria e Logística, onde o foco tradicionalmente recai sobre eficiência e produtividade, a humanização das relações de trabalho pode ser um fator decisivo para aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. A implementação dessas práticas se mostra essencial para reduzir a rotatividade e melhorar o clima organizacional, consolidando-se como uma estratégia de gestão que impulsiona o sucesso em longo prazo (Raelin et al., 2018). Judeh, Al-Gasawneh, Hasan e Ngah (2022) afirmam que criar um senso de pertencimento e propósito entre os colaboradores pode aumentar a produtividade. O desafio está em manter essas práticas consistentes e adaptadas às demandas específicas de cada setor, conforme sugerido por Caniëls, Semeijn e Renders (2018).

Na indústria, por exemplo, programas de reconhecimento mais personalizados e uma maior abertura para feedback bidirecional poderiam trazer resultados positivos em termos de engajamento e satisfação. Já na logística, fortalecer ainda mais as práticas de escuta ativa e inclusão pode garantir a longevidade de um ambiente de trabalho colaborativo e positivo. Ainda, a transição para uma liderança mais humanizada deve ser cuidadosamente planejada para evitar resistências culturais e garantir que os benefícios sejam percebidos por todos os níveis da organização (Bakker & Albrecht, 2018).

10. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo reforçam a importância da liderança humanizada e da comunicação não violenta na criação de ambientes corporativos que promovem a segurança psicológica, a motivação e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa demonstrou que práticas de liderança que enfatizam a empatia, o respeito mútuo e a comunicação clara são cruciais para a construção de ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam seguros para expressar suas ideias, reconhecidos em suas contribuições, e motivados e engajados para alcançar um desempenho superior, assim sentindo-se satisfeitos e alcançando maior produtividade.

A análise dos dados revelou uma relação direta entre práticas de liderança humanizada e a redução de conflitos no ambiente de trabalho, contribuindo para um clima organizacional mais colaborativo e menos suscetível ao turnover. No entanto, o estudo também identificou áreas para melhoria, especialmente na prática de reconhecimento e feedback positivo pelos líderes, que ainda apresenta lacunas significativas, particularmente no setor industrial. Do ponto de vista prático, as organizações devem promover um ambiente de trabalho que prioriza a segurança psicológica e o bem-estar dos colaboradores. Tais ideias destacam a necessidade de treinamentos contínuos em liderança empática e comunicação, isso pode ser alcançado através de programas de treinamento, políticas organizacionais inclusivas, uma cultura corporativa que valorize o respeito e a empatia, e o foco em maximizar os benefícios das abordagens humanizadas.

Ademais, a pesquisa contribui para a literatura sobre comportamento organizacional ao oferecer evidências empíricas sobre as inter-relações entre liderança humanizada, comunicação não violenta e os principais indicadores de saúde organizacional, como a segurança psicológica, motivação e engajamento. A abordagem holística adotada neste estudo amplia a compreensão sobre como práticas de liderança centradas no ser humano podem servir como ferramentas poderosas para transformar ambientes de trabalho, tornando-os mais saudáveis e produtivos.

Por fim, é importante notar que, apesar das limitações, como a amostra relativamente pequena e focada em dois setores específicos, os resultados obtidos oferecem uma base sólida para futuras pesquisas que busquem explorar esses fenômenos em diferentes contextos organizacionais e setores de atividade. As

descobertas aqui apresentadas fornecem um ponto de partida para a adoção de práticas de gestão mais humanizadas que possam fomentar o sucesso organizacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

Abulof, U. Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. **Society**, 54, 508-509 (2017).

Ayça, B. (2023) Association between Authentic Leadership and Job Performance- The Moderating Roles of Trust in the Supervisor and Trust in the Organization: The Example of Türkiye. **Sustainability**, 15, 6539.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. **Human Resource Development Review**, 18 (1), 83-113.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. **Career Development International**, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.10, 25-53.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. **Journal of Service Management**, 32(1), 71-85.

Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a Culture of Voice. **Behavioral Science & Policy**, 7(1), 57-68.

Cai, Y. L. (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective. **Asian Bus Manage**, 22, 1649-1682.

Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. **Career Development International**, 23(1), 48-66.

Chapman, G. (2024). **The five love languages:** The secret to love that lasts. Moody Publishers.

Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(9), 2071-2088.

Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Nolan, M. T. (2019). Emotional Labor Strategies and Job Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 105(8), 870-897.

Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. **John Wiley & Sons**.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology**, 70(1), 113-165.

Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), **The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology:** Organizational psychology, 2nd Edition, 97-121.

Hamel, G., & Zanini, M. (2021). **Humanocracia:** Criando organizações tão incríveis quanto as pessoas que as compõem. 1ª Edição, Alta Books.

Harter, J. K., & Mann, A. (2017). The right culture: Not just about employee satisfaction. **Gallup Business Journal**.

Herzberg, F. (2017). **Motivation to work**. 1st Edition, Routledge.

Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 105(11), 1218–1233.

Judeh, M., Al-Gasawneh, J., Hasan, A.Z., & Ngah, A.H. (2022). Linking resonant leadership, psychological ownership, and organizational commitment:

The mediating role of employee empowerment. **Problems and Perspectives in Management**, 20(1), 153-163.

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H.M., & Griffiths, M.D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction, **Journal of Managerial Psychology**, 30(8), 1019-1033.

Korlipara, M., & Shah, H. (2022). "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. European **Journal of Training and Development**, 48(1/2), 90-111.

Kuvaas, B., & Buch, R. (2017). Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable. **Human Resource Management**, 57(1), 235-248.

Lee, H. (2023). Organization resilience and organizational commitment: The roles of emotion appraisal and psychological safety. **Human Resources Management and Services**, 5(2), 3371.

Lee, Y., Eissenstat, S.J. (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. **Int J Educ Vocat Guidance**, 18, 337-354.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. **Academy of Management Annals**, 13(1), 148-187.

Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. **Management Decision**, 54(1), 130-147.

Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. **International Management Review**, 14(1), 24-66.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. **Motivation Science**, 5(2), 93-105.

Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. **Current Issues in Tourism**, 24(16), 2269-2277.

Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? **The Leadership Quarterly**, 27(6), 896-910.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, 27 (3), 521-535.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. J**ournal of Business Ethics**, 145(1), 49-62.

Nussbaum, M. C. (2017). Creating capabilities: The human development approach. **Harvard University Press**.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2022). **Crucial Conversations:** Tools for Talking When Stakes are High. 3rd Edition, McGraw-Hill Education.

Raelin, J. A., Kempster, S., Youngs, H., Carroll, B., & Jackson, B. (2018). Practicing leadership-as-practice in content and manner. **Leadership**, 14(3), 371-383.

Rasool, S.F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. **Sustainability**, 11(9), 2589.

Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015). **Nonviolent Communication:** A Language of Compassion. 3rd Edition, PuddleDancer Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. **Guilford Press**.

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. **Journal of Organizational Effectiveness:** People and Performance, 6(1), 19-38.

Schaufeli W. (2021). The burnout enigma solved? **Scandinavian journal of work, environment & health**, 47(3), 169-170.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. **Bridging Occupational, Organizational and Public Health**, 43-68.

Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. **Knowledge solutions**, 329-339.

Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries. **Journal of Economics, Finance and Management Studies**, 6(03).

Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. **Work & Stress**, 33(2), 156-172.

Van der Kolk, B. (2020). **O corpo guarda as marcas: Cérebro, mente e corpo na cura do trauma**. GMT.

Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. **The Journal of Social Psychology,** 163(2), 174–190.

TCC CIÊNCIAS CONTÁBEIS

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

MITIGAÇÃO DO RISCO COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NAS INDÚSTRIAS

Resumo:

O sistema de controle interno nas indústrias proporciona uma gestão mais eficiente dos recursos e processos. Ele reduz os riscos de fraudes, erros e desperdícios, melhorando a precisão dos registros contábeis e financeiros. Além disso, promove a conformidade com regulamentações e normas, evitando multas e penalidades. O controle interno aumenta a transparência e a confiabilidade das informações, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Isso resulta em uma operação mais fluida e segura, o que impacta positivamente a reputação da empresa. No entanto, a implementação e manutenção do sistema demandam investimento em tecnologia, treinamento e pessoal especializado. A longo prazo, os benefícios superam os custos, proporcionando uma gestão mais eficaz e sustentável.

Palavras-chave: auditoria; controle; fraude.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação do sistema de controle interno nas organizações industriais representa um tema de vital importância para a gestão corporativa, combinando aspectos de governança, risco e compliance. Segundo Smith et al. (2018), um sistema de controle interno bem estruturado não apenas reduz os riscos de fraude e erro, mas também melhora a confiabilidade das informações financeiras e operacionais, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões gerenciais. No contexto industrial, onde a eficiência operacional e a integridade dos processos são cruciais para a competitividade e sustentabilidade, a implementação de um robusto sistema de controle interno emerge como uma ferramenta indispensável. Este trabalho tem como objetivo central explorar o benefício da adoção de sistemas de controle interno em indústrias, identificando como esses sistemas podem otimizar recursos e minimizar riscos, contribuindo assim para a maximização do valor empresarial. A relevância do estudo se dá não apenas pela necessidade de conformidade com

normativas e legislações, mas também pelo potencial de tais sistemas em influenciar positivamente a performance financeira e operacional das empresas.

Historicamente, diversas pesquisas demonstram que um sistema de controle interno bem estruturado pode reduzir significativamente as perdas por fraude, erros operacionais e desperdícios, além de melhorar a precisão das informações financeiras e operacionais. De acordo com Jones e Brown (2020), a implementação de sistemas de controle interno eficazes em organizações industriais não só contribui para a conformidade com normativas e legislações, mas também pode resultar em melhorias significativas na eficiência operacional e na maximização do valor empresarial. Contudo, a complexidade e o custo de implementação podem variar grandemente dependendo do tamanho da organização, do setor de atuação e da especificidade dos processos industriais envolvidos.

Neste trabalho, pretende-se realizar um estudo exploratório, analisando a empresa CCR S.A. e suas práticas de controle interno, para avaliar sua eficácia e eficiência. A metodologia aplicada incluirá o estudo exploratório, além da revisão de literatura existente sobre o tema. O intuito é compilar dados que possam sustentar uma análise criteriosa do retorno sobre a mitigação do risco com a utilização de sistemas de controle interno, proporcionando assim uma base sólida para decisões gerenciais.

Portanto, o foco deste trabalho não se limita apenas em identificar e descrever os componentes e funções de um sistema de controle interno, mas em compreender profundamente o impacto que tais sistemas podem ter no ambiente industrial. Este estudo busca contribuir para a literatura existente, oferecendo insights práticos e teóricos para gestores que enfrentam o desafio de minimizar os riscos, dirigindo suas organizações para uma maior eficiência e integridade operacional.

2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é avaliar como a implementação e manutenção de sistemas de controle interno nas indústrias contribuem para a mitigação de riscos, influenciando positivamente a eficiência operacional, a integridade dos processos e a performance financeira das organizações. Através de uma análise comparativa entre diferentes indústrias, pretende-se identificar as práticas mais eficazes e eficientes de controle interno, permitindo uma compreensão aprofundada sobre os impactos econômicos e operacionais que esses sistemas podem proporcionar. Além disso, o estudo busca estabelecer os benefícios decorrentes de sua aplicação, como a redução de fraudes, a melhoria na precisão das informações financeiras e a conformidade com as normas regulatórias. Dessa forma, a pesquisa visa oferecer insights valiosos para gestores que enfrentam o desafio de padronizar e organizar sua empresa, associados à implementação de sistemas de controle interno, contribuindo para uma gestão mais estratégica e informada nas indústrias.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo geral estabelecido, os objetivos específicos deste trabalho incluem:

1. Identificar os principais componentes e funções dos sistemas de controle interno utilizados nas indústrias, detalhando como esses sistemas são estruturados e quais são as principais práticas adotadas para garantir a integridade e a eficiência dos processos operacionais e financeiros.

2. Analisar o impacto operacional da implementação de sistemas de controle interno em diferentes segmentos industriais, comparando casos de sucesso e desafios enfrentados pelas organizações na adoção desses sistemas, com o intuito de entender as variações nos resultados de acordo com o setor de atuação e o porte da empresa.

3. Avaliar a relação da mitigação do risco dos sistemas de controle interno, associados à implementação e manutenção desses sistemas contra os benefícios obtidos, como redução de perdas, aumento de eficiência, melhoria na qualidade da informação para tomada de decisões e conformidade com regulamentos.

Os objetivos específicos ajudarão a elaborar uma análise detalhada e fundamentada sobre a viabilidade e eficácia dos sistemas de controle interno nas indústrias, contribuindo para uma gestão mais estratégica e informada nas organizações.

4. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual é o risco da não implementação de sistemas de controle interno nas indústrias e como esses sistemas contribuem para a eficiência operacional e a integridade dos processos em diferentes segmentos do setor industrial?

5. JUSTIFICATIVA

A implementação de sistemas de controle interno nas indústrias é fundamental para assegurar a eficiência e a integridade dos processos, além de garantir a conformidade com as normas regulatórias e a mitigação de riscos. Segundo Coso (2013), um sistema de controle interno eficaz pode fornecer garantia razoável de que os objetivos de uma organização serão alcançados, incluindo a eficácia e eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Este aspecto é particularmente relevante em um ambiente industrial, onde as margens de erro são pequenas e o impacto de falhas pode ser significativo, tanto em termos financeiros quanto de segurança.

Além disso, as indústrias enfrentam desafios crescentes relacionados à complexidade dos processos, à evolução tecnológica e às demandas por sustentabilidade e responsabilidade social. Nesse contexto, os sistemas de controle interno são peças chave para monitorar e controlar as atividades industriais, garantindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos de maneira eficaz. Conforme salientado por Smith (2018), os controles internos ajudam a reduzir os riscos operacionais, prevenir fraudes e otimizar o uso de recursos, o que é decisivo para manter a competitividade no mercado atual.

A justificativa para a análise do custo-benefício de tais sistemas, portanto, vai além da mera avaliação financeira, tocando em pontos cruciais como a sustentabilidade empresarial e a confiança das partes interessadas. Na visão de Johnson (2020), a transparência e a confiabilidade, promovidas pelos controles internos, são valorizadas pelos investidores e podem influenciar positivamente a imagem e o valor de mercado das empresas. Assim, investigar a relação custo-benefício dos sistemas de controle interno nas indústrias não apenas esclarece as vantagens econômicas, mas também contribui para uma compreensão mais ampla sobre como esses sistemas podem fortalecer as práticas de governança corporativa e apoiar o desenvolvimento sustentável das empresas.

6. REVISÃO DE LITERATURA

6.1 Conceitos Contábeis

A contabilidade desempenha um papel fundamental na tomada de decisões e na gestão financeira das empresas, fornecendo informações precisas sobre sua situação patrimonial, econômica e financeira. Segundo Ludícibus (2000), a contabilidade é uma ciência social aplicada que orienta, controla e registra os eventos administrativos, sendo essencial para a transparência e confiabilidade das informações financeiras.

No contexto contábil, o Balanço Patrimonial é composto por três elementos principais: ativo, passivo e patrimônio líquido. O ativo representa os recursos controlados pela empresa, dos quais se espera geração de benefícios econômicos futuros. O passivo corresponde às obrigações da entidade, que resultarão na saída de recursos para sua liquidação. Já o patrimônio líquido é a diferença entre os ativos e passivos, refletindo a participação dos sócios ou acionistas na empresa. Além disso, as contas de resultado englobam as receitas, que aumentam o patrimônio líquido, e as despesas, que reduzem esse patrimônio ao serem incorridas no processo produtivo.

Os princípios contábeis garantem uniformidade, confiabilidade e comparabilidade das informações financeiras. Entre os principais princípios, destacam-se:

- Princípio da Entidade, que separa o patrimônio da empresa do patrimônio dos seus proprietários;
- Princípio da Continuidade, que presume que a empresa continuará operando no futuro previsível;
- Princípio da Oportunidade, que exige o registro imediato das transações, independentemente do momento do pagamento ou recebimento;
- Princípio do Registro pelo Valor Original, que determina que os ativos e passivos sejam registrados pelo custo de aquisição;
- Princípio da Competência, que garante que receitas e despesas sejam reconhecidas no período correto, independentemente do fluxo financeiro;
- Princípio da Prudência, que orienta uma abordagem conservadora na contabilização, evitando superestimação de receitas e ativos.

Esses princípios são essenciais para garantir a transparência e a fidedignidade das demonstrações contábeis, auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

6.2 Controles Internos

O controle interno é um conjunto de processos estabelecidos pela administração com o objetivo de

garantir a eficiência operacional, a confiabilidade das informações financeiras e o cumprimento das normas e regulamentações aplicáveis. De acordo com a Resolução nº 1.120/08 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o controle interno envolve métodos organizacionais coordenados para proteger o patrimônio, verificar a exatidão dos registros contábeis e promover a eficiência operacional.

O modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) estabelece cinco componentes fundamentais para um sistema de controle interno eficaz:

1. Ambiente de Controle: Define a cultura organizacional e influencia a conscientização dos colaboradores sobre a importância dos controles internos.

2. Avaliação de Riscos: Identifica e analisa os riscos que podem comprometer a realização dos objetivos organizacionais.

3. Atividades de Controle: Incluem políticas e procedimentos que garantem a execução adequada das diretrizes da administração.

4. Informação e Comunicação: Envolve sistemas que asseguram a identificação, o armazenamento e a troca eficiente de informações relevantes.

5. Monitoramento: Refere-se à supervisão contínua para avaliar a qualidade e a efetividade dos controles internos ao longo do tempo.

A implementação de um sistema de controle interno eficaz contribui para a mitigação de riscos operacionais e financeiros, promovendo maior transparência e segurança na gestão empresarial.

6.3 Fraude Contábil

Fraudes contábeis, conforme a NBR 12239/99 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), incluem manipulações intencionais dos dados financeiros para enganar terceiros e obter vantagens indevidas. Há diversos tipos de fraudes contábeis, como:

- Manipulação de Receitas;
- Despesas Ocultas;
- Manipulação de Inventários;
- Outros tipos de fraudes;

Albrecht e colegas (2012) destacam que a antecipação do reconhecimento de receitas é uma das formas mais frequentes de fraude contábil, distorcendo os resultados financeiros para melhorar a aparência das demonstrações financeiras.

Conforme Wells (2011), ocultar despesas ou adiá-las para períodos futuros é uma tática comum para inflar artificialmente os lucros e criar uma falsa impressão de robustez financeira.

> "Superestimar os inventários pode reduzir o custo dos produtos vendidos e inflar o lucro líquido." (Skousen et al., 2009)

6.3.1 Impacto das Fraudes Contábeis

Rezaee (2002) argumenta que fraudes comprometem a confiabilidade das informações financeiras, levando a decisões equivocadas de investidores e credores. Empresas envolvidas em fraudes geralmente sofrem perda de valor de mercado e danos à reputação (Erickson et al., 2006).

> "Empresas envolvidas em fraudes contábeis geralmente sofrem perdas significativas de valor de mercado e danos irreparáveis à sua reputação." (Erickson et al., 2006)

De acordo com Jensen e Meckling (1976), auditorias independentes são cruciais para detectar fraudes e promover transparência, aumentando a confiança de investidores.

7. METODOLOGIA

7.1 Tipo De Pesquisa

A pesquisa será de caráter qualitativo e exploratório, com o objetivo de investigar como a implementação de sistemas de controle interno contribui para a mitigação de riscos nas indústrias. A abordagem qualitativa permitirá uma análise profunda dos processos e impactos desses sistemas, enquanto o caráter exploratório servirá para identificar práticas e percepções dentro do ambiente industrial.

7.2 Método De Pesquisa

A pesquisa será conduzida por meio de um estudo exploratório, visando obter uma compreensão ampla

e inicial sobre a utilização de sistemas de controle interno como ferramenta para mitigação de riscos em indústrias. O estudo exploratório será realizado com o intuito de explorar práticas, percepções e estratégias aplicadas pelas empresas para gerenciar riscos através do controle interno.

7.3 Coleta De Dados

Os dados serão coletados por meio de duas principais fontes:

- Fontes Primárias:
- Pesquisas Documentais e Bibliográficas: Inicialmente, será feita uma revisão bibliográfica sobre o uso de sistemas de controle interno e gestão de riscos nas indústrias. Isso incluirá o levantamento de publicações acadêmicas, artigos técnicos, normas e diretrizes aplicáveis ao controle interno e à mitigação de riscos.

- Fontes Secundárias:
- Análise documental: Será feita uma análise de documentos internos das empresas, como relatórios de auditoria, manuais de controle interno, e dados financeiros que demonstrem a efetividade das medidas de controle implementadas. Além disso, também serão analisadas as políticas internas de gestão de riscos.

7.4 Seleção da Amostra

A amostra será composta por indústrias de diferentes setores que utilizam sistemas de controle interno, selecionadas por conveniência e acessibilidade. A seleção considerará empresas com estrutura de controle interno consolidada para verificar como esses mecanismos impactam na mitigação de riscos. Serão consideradas no mínimo 3 indústrias para análise.

7.5 Análise De Dados

A análise dos dados será realizada de forma exploratória, utilizando a análise de conteúdo para identificar padrões, temas recorrentes e categorias emergentes nas respostas obtidas nas pesquisas e análises documentais. Por se tratar de um estudo exploratório, a análise será conduzida de maneira flexível, permitindo que novos insights e temas relevantes sejam incorporados conforme surgirem durante a investigação.

As informações coletadas também serão confrontadas com a literatura revisada, buscando estabelecer conexões entre a prática empresarial e as teorias e normas existentes sobre controle interno e mitigação de riscos. Isso possibilitará uma análise mais ampla e profunda das práticas observadas nas indústrias.

7.6 Validação dos Resultados

A validação dos resultados será feita por meio de triangulação de dados, comparando as informações obtidas nas revisões bibliográficas e documentais com as normas de controle interno e os conceitos abordados na literatura sobre mitigação de riscos. Isso garantirá maior consistência e confiabilidade aos resultados, mesmo sem o uso de entrevistas ou dados primários.

7.7 Limitações da Pesquisa

A principal limitação deste estudo está na ausência de coleta de dados primários, como entrevistas ou questionários. Isso restringe a pesquisa à análise documental e bibliográfica, o que pode limitar o aprofundamento em questões específicas relacionadas ao controle interno em determinadas indústrias. No entanto, a abordagem exploratória permite que o estudo sirva como base para futuras pesquisas mais detalhadas, que poderão incluir dados primários para complementar os achados aqui apresentados.

8. ESTUDO EXPLORATÓRIO

8.1 Contexto

O ambiente industrial enfrenta riscos operacionais, financeiros e de conformidade que podem comprometer a continuidade dos negócios. A adoção de um Sistema de Controle Interno (SCI) é uma estratégia eficaz para mitigar esses riscos e fortalecer a governança corporativa. Este estudo explora a aplicação do SCI na CCR S.A., empresa de infraestrutura, analisando suas práticas de controle interno.

O controle interno protege ativos, garante conformidade regulatória e melhora a eficiência operacional. Beasley et al. (2005) afirmam que a eficácia dos controles internos está diretamente ligada à capacidade de monitoramento e correção de falhas. O SCI deve ser adaptado às particularidades da organização, como apontam Carvalho e Santos (2019), e sua efetividade depende da cultura organizacional (Lopes, 2018).

A auditoria interna desempenha papel essencial ao avaliar a eficácia dos controles e identificar vulnerabilidades. Pereira e Ribeiro (2018) destacam que auditorias frequentes reduzem riscos operacionais e financeiros, enquanto Santos (2020) enfatiza sua importância na resposta rápida a falhas. Além disso, a gestão de riscos corporativos e compliance são fundamentais para evitar sanções e manter a competitividade.

A CCR S.A. implementa um SCI abrangente, incluindo auditorias periódicas, compliance rigoroso e monitoramento de riscos operacionais e financeiros. Seu modelo de gestão integrada de riscos reforça a governança corporativa e a transparência. O caso da CCR S.A. demonstra que um SCI bem estruturado reduz perdas, melhora a eficiência financeira e assegura conformidade regulatória, servindo como referência para outras indústrias.

8.2 Análise de Dados

A análise do formulário de referência da CCR S.A. (2022) revelou que a empresa adota um Sistema de Controle Interno (SCI) eficaz para gerenciar riscos, com destaque para três áreas principais:

1. Gestão de Riscos Operacionais – A CCR S.A. utiliza um sistema de monitoramento em tempo real para identificar falhas e tomar ações corretivas. A gestão de riscos é integrada à governança corporativa, promovendo maior transparência e eficiência.

2. Compliance e Conformidade Reguladora – A empresa adota um código de conduta, programas de compliance e auditorias externas para garantir conformidade com normas regulatórias, prevenindo sanções e fortalecendo sua reputação.

3. Controles Financeiros e Auditoria Interna – Auditorias contínuas permitem detectar desvios e fraudes, assegurando a integridade financeira e promovendo melhorias nos processos internos.

Além disso, a CCR S.A. investiu na automatização de processos, na criação de um departamento de auditoria interna e na implementação de políticas de compliance, resultando em benefícios como redução de perdas operacionais, maior eficiência financeira e eliminação de penalidades regulatórias.

A experiência da CCR S.A. confirma que um SCI bem estruturado reduz riscos e melhora a governança, servindo como referência para outras indústrias.

CONCLUSÃO

Este estudo destaca a importância dos Sistemas de Controle Interno (SCI) na mitigação de riscos industriais, garantindo eficiência operacional, integridade dos processos e conformidade regulatória. A análise da CCR S.A. demonstrou que empresas com controles internos bem estruturados reduzem fraudes, otimizam recursos e melhoram sua competitividade. Estratégias como automatização de processos, auditorias contínuas e políticas de compliance se mostraram eficazes para minimizar perdas e aumentar a eficiência financeira.

Apesar de suas contribuições, a pesquisa possui limitações, como subjetividade da análise qualitativa, restrição da amostra a uma única empresa, dependência de fontes secundárias e limitações de tempo e recursos. Assim, os resultados devem ser interpretados com cautela, sem generalizações amplas.

Para pesquisas futuras, sugere-se estudos comparativos entre setores industriais, análises longitudinais sobre a evolução dos SCIs, integração de métodos quantitativos, investigação do impacto de tecnologias emergentes e influência das regulamentações nas práticas de controle interno.

Conclui-se que o sucesso na gestão de riscos está diretamente ligado à adoção de SCIs eficazes, que fortalecem a governança corporativa e garantem a sustentabilidade das empresas no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, W. S.; ALBRECHT, C. O.; ALBRECHT, C. C.; ZIMBELMAN, M. F. **Fraud Examination**. Cengage Learning, 2012.

BEASLEY, M. S., HERMANSON, D. R., & PAGACH, D. P. **Enterprise Risk Management:** A Process for Enhanced Management and Improved Performance. Journal of Corporate Finance, 2005.

CARVALHO, L. F., & SANTOS, M. R. **Gestão de Riscos e Controle Interno**. São Paulo: Atlas, 2019.

CCR S.A. **Formulário de Referência**. 2022.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 750/93 - Princípios Fundamentais de Contabilidade**. Brasília: CFC, 1993.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1.120/08 - Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília: CFC, 2008.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control — Integrated Framework**. AICPA, 2013.

COSTA, J. R., & SILVA, A. P. **Compliance e Gestão de Riscos Corporativos**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

ERICKSON, M.; HANLON, M.; MAYDEW, E. L. Is there a link between executive compensation and accounting fraud? **Journal of Accounting Research**, v. 44, n. 1, p. 113-143, 2006.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LAM, J. **Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls**. Hoboken: Wiley, 2003.

LOPES, J. F., & ALMEIDA, D. M. **Governança Corporativa e Controles Internos**. São Paulo: Atlas, 2019.

LOPES, J. F. **Gestão de Riscos Corporativos e Controles Internos**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, S. L., & RIBEIRO, J. A. **Auditoria Interna e Controle de Riscos**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

REZAEE, Z. **Financial Statement Fraud:** Prevention and Detection. Wiley, 2002.

SANTOS, M. R. **Auditoria Interna e o Sistema de Controle Interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

SILVA, T. R., & TAVARES, L. P. **Governança Corporativa e a Importância dos Controles Internos**. São Paulo: Saraiva, 2021.

SKOUSEN, K. F.; GLOVER, S. M.; PRAWITT, D. F. **An Introduction to the Use of Fraud Examination and Forensic Accounting in Investigating Fraud**. McGraw-Hill Education, 2009.

SMITH, J. P.; ANDERSON, L.; WRIGHT, R. **Internal Control Systems in Industrial Environments:** Improving Efficiency and Reducing Risk. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

WELLS, J. T. **Corporate Fraud Handbook:** Prevention and Detection. Wiley, 2011.

TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Autores: *Gabriela Arissa Seo Silveira, Giovana Maria Brollo, Kamila Barbosa, Ludmila Biadola, Manuela Krainer, Pietro Médici Paulini.*
Orientadores: *Prof. Dr. Edson de Paiva Dias e Prof. Dr. Claudio Babenko, docentes do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.*

BOALI HEALTHY FOOD

Resumo:

Este artigo relata o processo de elaboração do projeto experimental do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School, desenvolvido pela agência Uncomon Ads para a marca Boali. O objetivo foi criar uma campanha publicitária que posicionasse a Boali como a melhor escolha para alimentação saudável, especialmente para aqueles que iniciam uma mudança de hábitos. Para isso, foi realizada uma análise detalhada do mercado, do público-alvo e da comunicação da marca, culminando em um plano estratégico de mídia nacional e na criação de peças publicitárias inovadoras.

Palavras-chave: Boali; alimentação saudável; mudança de hábitos; planejamento; campanha.

APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

A Uncomon Ads nasceu para desafiar o convencional. Somos uma agência que acredita na publicidade como uma experiência imersiva, não apenas uma mensagem. Nosso objetivo é liderar uma revolução criativa, redefinindo a comunicação com originalidade e ousadia. Cada projeto é uma oportunidade de causar impacto e ecoar além do esperado, conectando marcas e pessoas de maneiras autênticas e memoráveis.

Na Uncomon, somos mais que inovadores; somos provocadores. Nosso DNA é formado pela coragem de ser diferente, e nosso compromisso é transformar ideias em realidades que inspiram. Não seguimos tendências, as criamos. Somos a voz que ecoa na vanguarda da comunicação, redefinindo o futuro do marketing.

APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

A Boali é uma marca brasileira pioneira no segmento de alimentação saudável, reconhecida como a maior rede do setor no país. Fundada em 2007, com o nome Salad Creations, a marca inicialmente trouxe ao Brasil um conceito inovador de fast food saudável, oferecendo saladas frescas e personalizáveis em um ambiente moderno. Em 2015, os fundadores decidiram encerrar a parceria com a rede americana e nacionalizar a ope-

ração, criando a Boali, uma marca 100% brasileira que reflete a cultura e os hábitos alimentares locais.

Com o propósito de transformar hábitos e democratizar o acesso à alimentação saudável, a Boali oferece um portfólio diversificado que inclui saladas, wraps, bowls, sucos naturais, sobremesas saudáveis e opções veganas. Seus produtos são pensados para diferentes perfis de consumidores, desde aqueles que buscam praticidade no dia a dia até os que priorizam uma alimentação consciente e equilibrada.

A sustentabilidade é um pilar central da marca, que adota práticas responsáveis em toda a sua operação, como o uso de embalagens recicláveis, parcerias com produtores locais e a redução de desperdícios. Além disso, a Boali investe na educação alimentar de seus consumidores, promovendo conteúdos que incentivam escolhas saudáveis e alinhadas ao bem-estar físico e mental.

Apesar de sua consolidação no mercado, a Boali enfrenta desafios importantes, como ampliar sua base de consumidores e conquistar novos públicos, especialmente aqueles que ainda percebem a alimentação saudável como inacessível ou complexa. A marca busca reforçar sua identidade como líder no segmento, destacando seus diferenciais e criando uma conexão emocional com o público.

Hoje, a Boali se posiciona como mais do que uma rede de alimentação saudável. É uma catalisadora de mudanças, promovendo não apenas refeições de qualidade, mas também um estilo de vida equilibrado, sustentável e transformador. Este compromisso com a saúde, o sabor e a sustentabilidade reflete a essência da Boali e sua visão de um futuro mais saudável para todos.

DIAGNÓSTICO

A Boali é uma marca jovem e dinâmica, que conversa com consumidores de 18 a 24 anos, predominantemente das classes sociais A e B. Apesar de consolidada, a marca ainda enfrenta desafios para transmitir seus valores ao público, especialmente a acessibilidade e o custo-benefício de seus produtos. Essa dificuldade impacta sua conexão com consumidores em transição de hábitos, que representam uma oportunidade significativa de crescimento.

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 Boali em 2025:

- **Objetivo de Mercado:** Expandir a presença nacional e consolidar a liderança no mercado de alimentação saudável, aumentando o número de lojas de 85 para 500 em quatro anos. Além disso, elevar o faturamento mensal de R$150.000,00 para R$170.000,00, com foco em inovação de produtos, sustentabilidade e experiência do cliente.

- **Objetivo de Comunicação:** Transformar a Boali em uma marca amplamente reconhecida, consolidando sua posição como a escolha confiável e óbvia para quem busca qualidade na alimentação saudável.

- **Objetivo de Campanha:** Aumentar a visibilidade da Boali e de seus produtos, tornando a marca mais conhecida e impactando diretamente os consumidores em momentos-chave do dia a dia, por meio de mídia online, mídia DOOH, ações de PDV e, como apoio, TV por assinatura.

CAMPANHAS

"O que é boa alimentação para você?"

Essa campanha valorizou a diversidade de percepções sobre alimentação saudável, destacando que a Boali se adapta às preferências alimentares e estilos de vida individuais. Utilizando imagens de pessoas reais saboreando pratos variados, como wraps, saladas e brownies, a campanha apresentou a alimentação saudável como algo acessível e prazeroso.

A estratégia inclui comerciais de TV, outdoors, abrigos de ônibus e publicações no Instagram, todas alinhadas ao conceito principal. As peças enfatizavam a pergunta "O que é boa alimentação para você?", instigando o público a refletir sobre seus próprios hábitos alimentares, enquanto o slogan "Boali, comida leve, vida saudável" reforça o posicionamento da marca.

Os comerciais e peças publicitárias utilizaram uma paleta vibrante de laranja, vermelho e verde, que reforçava a identidade visual da marca. As mensagens personalizadas para cada consumidor fictício destacavam escolhas específicas, como "Patrick prefere algo leve e vai de salada" ou "Marcela não resiste a um brownie saudável".

A campanha teve como objetivo aumentar a visibilidade da Boali entre jovens adultos de 18 a 24 anos, predominantemente das classes sociais A e B, que buscam opções saudáveis e práticas em seu dia a dia. Ao apresentar a alimentação saudável de forma inclusiva e inspiradora, a campanha conecta emocionalmente a marca ao público-alvo, reforçando seu papel como referência em alimentação equilibrada e personalizada.

"Boali, tão saudável quanto pedalar"

Essa campanha associou a Boali ao estilo de vida saudável por meio de uma promoção que incentiva o consumo dos produtos clássicos. As embalagens trazem QR codes que direcionam os consumidores para uma landing page, onde podiam se cadastrar e verificar se haviam sido premiados. A ação, válida de 01 a 31 de maio de 2025, premiou os participantes com bicicletas, reforçando o compromisso da marca com a saúde e atividades físicas. Com embalagens personalizadas, displays e publicações nas redes sociais, a campanha teve como objetivo destacar a Boali como uma promotora de hábitos saudáveis e engajar consumidores em atividades ligadas ao bem-estar.

"Boali Experience"

Durante o evento realizado de 11 a 14 de junho de 2025, no Pavilhão de Exposições do Anhembi, a Boali buscou se posicionar como referência em alimentação saudável entre nutricionistas e profissionais da saúde. A ação incluiu um stand com brindes como mini cookies e água, além de materiais informativos. A estratégia visava incentivar a interação com o público-alvo e cadastrar nutricionistas como potenciais promotores da marca. Essa participação ajudou a construir credibilidade e confiança na marca, fortalecendo sua imagem entre especialistas do setor.

"Desafio de Nutris"

Sabor e Saúde: Esta campanha engajou estudantes de nutrição da Universidade Mackenzie em um concurso para criar novos wraps. Os participantes inscreveram-se entre 15 e 30 de junho, e as receitas vence-

doras foram vendidas nas lojas Boali durante julho. Os três melhores criadores receberam prêmios, incluindo uma balança de bioimpedância e um adipômetro para o primeiro lugar. A ação destacou a qualidade dos ingredientes Boali e criou uma experiência única para consumidores, incentivando a experimentação de novos produtos.

"Corra pela Recompensa"

Em uma campanha focada em academias, a Boali colocou wobblers e adesivos em esteiras de academias Smart Fit, localizadas próximas a suas lojas, entre 01 e 14 de setembro de 2025. A ideia era promover a marca como opção prática e saudável para frequentadores de academias, reforçando a conexão entre a Boali e um estilo de vida ativo. A iniciativa buscou aumentar a visibilidade da marca em locais frequentados por pessoas com interesse em saúde e bem-estar.

"A Black Friday mais doce da Boali"

No dia 28 de novembro de 2025, a Boali realizou uma promoção especial para a Black Friday, oferecendo uma sobremesa gratuita, como cookie e brownie, na compra de um combo específico. A campanha, realizada exclusivamente nesse dia, teve como objetivo impulsionar as vendas durante um período de alto tráfego, reforçando o valor agregado e a qualidade dos produtos Boali.

"Boali Social Run"

No dia 07 de dezembro de 2025, a Boali promoveu a Boali Social Run, uma corrida no Parque Villa Lobos, em São Paulo, com percursos de 3km de caminhada e 5km de corrida. Parte da inscrição de R$179,90 foi destinada a uma ONG, reforçando a responsabilidade social da marca. Os participantes receberam kits com camiseta UV, medalhas e sacochilas, enquanto prêmios incentivam o engajamento nas redes sociais.

A ação destacou os valores de saúde, solidariedade e bem-estar da Boali, conectando a marca ao público de forma emocional e significativa

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi criar e implementar uma campanha publicitária inovadora para a Boali, alinhada ao propósito da marca de democratizar o acesso à alimentação saudável e reforçar sua liderança no mercado. Por meio da parceria com a agência Uncomon Ads, foi possível realizar uma análise aprofundada das necessidades da marca, definir objetivos claros e desenvolver estratégias que responderam diretamente aos desafios identificados no diagnóstico.

Durante o processo, foi realizado um estudo detalhado sobre o comportamento do público-alvo, buscando compreender como os consumidores percebem e consomem uma alimentação saudável. Essa pesquisa possibilitou a identificação de oportunidades e a criação de uma campanha baseada em dados concretos, permitindo direcionar os esforços para reforçar a imagem da Boali como uma marca acessível e transformadora.

Com as informações coletadas e os objetivos estabelecidos, foram desenvolvidas ações de propaganda e promocionais, que conectaram a Boali ao seu público-alvo de maneira efetiva, utilizando mídias diversificadas, como DOOH, TV, redes sociais e ações em pontos de venda. As estratégias aplicadas não apenas aumentaram a visibilidade da marca, mas também criaram uma conexão emocional com os consumidores, posicionando a Boali como referência em alimentação saudável.

O trabalho também possibilitou a ampliação do planejamento estratégico da marca, com campanhas que atenderam às necessidades de comunicação e mercado, resultando em ações que reforçaram os valores da Boali de saúde, sabor e sustentabilidade. Por fim, a campanha desenvolvida conseguiu transmitir a mensagem de que a alimentação saudável pode ser inclusiva, personalizada e acessível, aproximando a Boali ainda mais de seu público e consolidando sua posição no mercado.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. **Mídia Out of Home:** comunicação fora de casa. São Paulo: M.Books, 2009.

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

PATEL, Neil. **As 74 melhores citações do marketing digital**.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. São Paulo: Editora Campus, 2010

CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

Vestibular 2025

STRONG BUSINESS SCHOOL

Há 30 anos, a Strong Business School forma profissionais para liderar, inovar e transformar. Com nota máxima no MEC, acreditações internacionais, professores de excelência e milhares de histórias de sucesso, seguimos firmes no nosso propósito: oferecer uma educação de qualidade, conectada com o mercado e com o futuro.

ADMINISTRAÇÃO | **CONTÁBEIS** | **DIREITO** | **ECONOMIA** | **PUBLICIDADE**

Na Strong, você encontra uma faculdade 100% focada em negócios. Aqui, o aluno é o centro do processo de aprendizagem e encontra um ambiente inspirador para desenvolver soluções reais. Muito além dos livros e slides, nossos estudantes são desafiados à prática, com disciplinas de consultoria, projetos interdisciplinares e experiências que simulam o dia a dia nas empresas.

O resultado? Profissionais cobiçados pelo mercado, já atuando em estágios, programas de trainee, cargos efetivos de grandes empresas ou até mesmo empreendendo.

Se você busca uma faculdade com credibilidade, tradição e propósito, o seu lugar é aqui. Strong Business School. Educação para quem faz o futuro.

Acesse
strong.com.br

Strong
Business School

NOVAS TURMAS
STRONG BUSINESS SCHOOL 2025

Boas Vindas!

É bom tê-los conosco, ajudando-os a construir suas carreiras. Esperamos que todos descubram, se inquietem e trilhem o caminho do conhecimento de maneira leve, mas sólida.

Santos

Santo André

MONO MONOGRAFIA ECONOMIA

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

DIVERGÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM PAÍSES CAPITALISTAS: EXPLORANDO A ORIGEM DAS DISPARIDADES NO BRASIL

Resumo:

Apesar da crescente globalização e do acesso ampliado à tecnologia, as desigualdades entre os países continuam a ser um tema central de estudo. As disparidades de desenvolvimento entre nações devem ser analisadas à luz das políticas implementadas ao longo da história, particularmente no contexto das colonizações, para compreender suas implicações no crescimento e desenvolvimento das sociedades. Este estudo aborda as desigualdades de desenvolvimento entre países capitalistas, em especial, o Brasil, analisando como fatores históricos, socioeconômicos e políticos influenciaram as trajetórias de crescimento e desenvolvimento do país. A pesquisa busca entender por que o Brasil, que adotou o sistema capitalista, ainda permanece em um estágio mais baixo de desenvolvimento, quando comparado aos já desenvolvidos. Através de uma análise crítica e bibliográfica, o trabalho explora as implicações das políticas coloniais e contemporâneas nos estágios do crescimento econômico, destacando a importância de instituições qualificadas e políticas públicas eficazes para promover o desenvolvimento sustentável. A metodologia utilizada é bibliográfica, crítica e reflexiva, permitindo uma compreensão ampla dos fenômenos históricos e suas consequências no presente.

Palavras-chave: estágios; países; capitalistas; disparidades; desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

Embora o acesso ao conhecimento e à tecnologia tenha se expandido, as disparidades no desenvolvimento entre as nações capitalistas permanecem como um desafio central. Este estudo busca compreender os fatores que explicam essas desigualdades, com foco em entender por que países que adotaram o sistema

capitalista, como o Brasil, ainda permanecem em estágios de desenvolvimento mais baixos em comparação com outras nações mais avançadas. A análise leva em conta os fatores históricos, socioeconômicos e políticos que influenciaram a trajetória de cada país, especialmente o legado das políticas coloniais e suas consequências no longo prazo. Ao investigar essas questões, o objetivo é oferecer uma reflexão sobre as políticas públicas e os modelos econômicos adotados, apontando como eles podem ser ajustados para promover um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável.

Este trabalho procura responder à questão central: por que o Brasil, que adotou o capitalismo como modelo de desenvolvimento, permanece em estágio emergente, enquanto outros alcançaram o sucesso econômico? A partir dessa análise, busca-se compreender como os erros do passado, especialmente aqueles derivados das escolhas políticas e da implementação de modelos econômicos inadequados, ainda impactam as economias em desenvolvimento.

O estudo sugere que, além de corrigir falhas históricas, é fundamental compreender como instituições qualificadas e políticas públicas eficazes podem ser a chave para o desenvolvimento econômico sustentável. O Brasil, em particular, será examinado como um caso que, apesar de adotar as mesmas políticas do modelo desenvolvido, ainda enfrenta grandes obstáculos em sua jornada rumo ao progresso.

A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, que adota uma abordagem crítica, analítica e reflexiva. 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. Por meio desse método, será possível explorar as diferentes trajetórias de desenvolvimento e os fatores que contribuem para as disparidades entre países capitalistas, oferecendo elementos para a criação de políticas públicas mais adequadas às realidades econômicas e sociais de cada nação.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender as causas que impedem o avanço de países em desenvolvimento, como o Brasil, e de identificar os caminhos mais adequados para promover um crescimento econômico sustentável. Embora não haja uma fórmula única para o desenvolvimento, é possível ajustar práticas e políticas a partir das lições do passado e dos contextos específicos de cada nação. A análise das diferenças de desenvolvimento entre os países capitalistas não só contribui para a compreensão dos fatores históricos e estruturais que influenciam o progresso, mas também oferece um ponto de partida para a formulação de estratégias e políticas públicas mais eficazes, capazes de superar os desafios e impulsionar o desenvolvimento socioeconômico.

1. PANORAMA HISTÓRICO DA FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL

Para iniciar a análise de desenvolvimento do Brasil, este capítulo aborda a formação econômica do país, começando com a colonização portuguesa, baseada na exploração de recursos naturais, a qual gerou desigualdades sociais e concentração de terra. A transição para a exploração do ouro e as mudanças no território brasileiro também serão discutidas. A abolição da escravatura, embora tenha trazido liberdade aos ex-escravos, não resultou em inclusão social, perpetuando desigualdades e criando as primeiras periferias urbanas.

O capítulo segue com a análise do Ciclo do Café, que impulsionou o desenvolvimento do país, gerando a expansão das ferrovias e o crescimento da classe média. No entanto, a industrialização no Brasil foi tardia, e uma crise de superprodução de café, agravada pela escassez de recursos externos, levou o Governo a intervir com o Convênio de Taubaté. A crise de 1929, por fim, interrompeu essas intervenções e causou caos na economia cafeeira. O capítulo destaca como a herança histórica e as políticas econômicas influenciaram o desenvolvimento do Brasil.

1.1 Transformações Econômicas e Sociais Resultantes da Colonização

Furtado (1959) explora as origens históricas que moldaram a economia do Brasil considerando a colonização, recursos naturais, desigualdades sociais, escravidão e a concentração de terra que impactaram o desenvolvimento econômico.

A ocupação econômica da América foi estabelecida em um contexto de busca pela ampliação comercial europeia. Nesse contexto, a metrópole Portuguesa optou por explorar sua colônia pela agricultura a fim de desenvolver a agricultura comercial. Portugal não encontraria obstáculos ou novidades no assunto, uma vez que já possuía vasta experiencia com a Ilha da Madeira. (MACHADO, 2003).

Com isso, a colônia portuguesa alocou seus esforços na especialização de produção e exportação da

cana-de-açúcar, o regime adotado foi o de grande propriedade agrícola para suportar a produtividade do artigo.

Atentando para o aumento da competitividade de preços da cana-de-açúcar no mercado, especialmente por parte da Holanda nas Ilhas das Antilhas, Portugal não mediu esforços para começar a explorar terras do sudeste brasileiro a fim de encontrar metais preciosos. O empenho nas atividades de extração de ouro provocou mudanças na ocupação do território, fazendo com que houvesse um grande fluxo de pessoas, vindas de Portugal e do litoral nordestino, para as regiões das minas.

Distintivamente, para a colônia inglesa "as condições climáticas das Antilhas permitiam a produção de um certo número de artigos - como o algodão, o anil, o café e principalmente o fumo" (FURTADO, 1959, p. 51), caracterizando o regime da pequena propriedade agrícola.

Segundo Furtado (1959, p. 53) "a razão de ser dessa divisão de tarefas derivava dos próprios objetivos políticos da colonização antilhana, onde franceses e ingleses pretendiam reunir fortes núcleos de população europeia", personalizando a nomeada colonização de povoamento.

A diferença entre os dois tipos de colonização está baseada no propósito da estratégia da Metrópole. Colônias de povoamento, como os Estados Unidos, têm como objetivo se tornar uma nação independente, na qual os colonos são agricultores europeus. Já na de exploração, como o território brasileiro, o objetivo central seria a relação comercial com países europeus, e não tende a se tornar uma nação independente uma vez que o número de europeus seria baixo e a mão de obra escrava mais habitual. (MONASTERIO; EHRL, 2015).

Anos mais tarde, com a divulgação da Lei Áurea, os escravos recebiam a notícia que seriam libertos de um regime de servidão, aquele momento foi razão de festa e comemoração. De acordo com Moraes (2015), "o fim da escravidão permitiu que diversos trabalhadores de várias categorias se juntassem aos festeiros da imprensa na comemoração pelo surgimento de um novo tempo de liberdade". Porém, mesmo com esse novo tempo na vida dos escravos, a desigualdade social não diminuiria, em verdade, seria o início de um novo capítulo.

Apesar de compor grande parte da população brasileira, os libertos não receberam apoio estatal para iniciar suas vidas na sociedade, ficando assim, sujeitos a baixos salários oferecidos pelos proprietários de terra, uma vez que não desfrutavam do acesso à educação. Outro efeito da má inserção dos ex-escravos na sociedade foi o início da formação de periferias nas áreas mais distantes dos grandes centros. Segundo Pena (2018) "a origem das favelas remonta ao período da abolição da escravatura, quando muitos ex-escravos, então libertos, passaram a ocupar as áreas mais afastadas das cidades, fruto da discriminação racial e da realidade econômica em que viviam".

Se torna clara a importância de uma nação ter bases sólidas uma vez que sua herança histórica pode desdobrar consequências desfavoráveis a longo prazo. Tais bases abrangem elementos como educação e infraestrutura de qualidade, políticas sociais equitativas, estabilidade política, entre outros.

1.2 O Ciclo do Café e a Expansão do Setor Industrial

Pode-se verificar as ramificações de uma base má construída ao longo dos anos pelo tardio processo de industrialização brasileiro. Durante mais de 100 anos, o café foi o produto de grande destaque na economia nacional, se mostrando fundamental para as exportações. A commodity se apresentou como um potencial substituto aos produtos que haviam mostrado queda nas exportações brasileiras, como a cana-de-açúcar e algodão. Conforme Agnelli (2022, p. 21):

> "O café, introduzido no Brasil no início do século XVIII e difundido para fins de consumo local, despontaria como a alternativa que os produtores buscavam. Inicialmente entre agricultores fluminenses, mas em especial para os agricultores paulistas na medida em que a cafeicultura se consolida, o café desponta como principal produto de exportação do país em meados do XIX, século no qual o produto deixaria o legado de uma multiplicação da renda gerada pelo setor exportador de quase quatro vezes, ultrapassando significativamente seus principais adversários da pauta de exportação, o açúcar e o algodão".

O desenvolvimento industrial e urbano da região Sudeste foi consequência da lucratividade obtida pelo sucesso comercial do Ciclo do Café. Por exemplo, em meados de 1860, os projetos de ferrovias começaram a se consolidar viabilizando o transporte em grãos da iguaria para o porto de Santos, litoral do estado de São Paulo. "Foram as décadas do auge do café que, ao

se expandir no território, levou atrás de si a expansão das ferrovias – as ferrovias do café: Mogiana, Paulista e outras menores, como a Estrada de Ferro de Araraquara (EFA)", (TOLEDO, 2012, p. 83).

Apesar da lucratividade e desenvolvimento obtidos pelo Ciclo do Café, argumenta Andrade (2020) que, "se comparada, essa industrialização, com relação a Europa e os Estados Unidos, ela ocorreu de maneira bastante atrasada". "Houve uma grande demora para o Brasil ingressar em uma revolução industrial, tornando-se então um país tardio industrialmente e tecnologicamente em relação às nações que ingressaram no processo de industrialização no momento que a Primeira Revolução Industrial entrou em vigor". (ALMEIDA; CASAGRANDE; SCHMITZ; et al, 2017).

A produção do café, predominante nas regiões de Minas Gerais, Rio de Janeiro e principalmente, São Paulo, possui grande relevância para compreender o modelo de industrialização que, apesar de tardio, foi incorporado na economia brasileira. O Ciclo da commodity promoveu impactos significativos no mercado nacional uma vez que sua produção exigia um baixo volume de investimentos, posto que os fatores de produção que viabilizavam a atividade eram terra e mão de obra. Para Florestan Fernandes (1974), as transformações econômicas a partir da lógica de produção do café engendram uma nova realidade que reconstrói o cenário brasileiro.

No início do Ciclo, o obstáculo observado foi a escassez de mão de obra (MOD), diante da abolição da escravatura, no final do século XIX. A solução encontrada para movimentar as cafeiculturas foi a MOD assalariada, que geraria um mercado consumidor devido aos efeitos multiplicadores da renda. Essa mudança no modelo de trabalho incentivou a entrada de imigrantes no Brasil, atraídos pela oferta de emprego nas lavouras de café, o que contribuiu para o crescimento da economia local.

Os imigrantes, uma vez que detinham conhecimentos técnicos e de acumulação de capital, começaram a movimentar o comércio com produtos têxteis, sapatarias, marcenarias e artesanatos, resultando na ampliação do dinamismo comercial com bens de consumo não duráveis. "O café trouxe grandes contingentes de imigrantes, consolidou a expansão da classe média, a diversificação de investimentos e até mesmo intensificou movimentos culturais. A partir de então o café e o povo brasileiro passam a ser indissociáveis". (DE ALMEIDA; SILVA; *et al*, 2018).

Apesar de o café ser a principal atividade que impulsionava o dinamismo da economia brasileira, o mercado doméstico ainda dependia fortemente da importação. Isso se deve ao fato de que o café, embora amplamente consumido, possui baixa elasticidade-preço da demanda e elasticidade-renda. Ou seja, o aumento do consumo não acompanha proporcionalmente o crescimento da renda da população ou a redução de seu preço, já que o café é um produto não perecível e com demanda relativamente inelástica em relação a essas variações.

Levando em consideração os pontos citados, o aumento da produtividade das lavouras e à expansão do cultivo, não foram acompanhados da demanda internacional, dado a baixa elasticidade-preço da demanda e da renda, resultando em excedentes no mercado externo e queda nos preços. Além disso, o mercado local tinha o consumo limitado e não conseguiria absorver toda a quantidade produzida. Nesse contexto, a economia brasileira se viu em um momento de crise de superprodução, em que 80% do café disponível no mercado mundial, era brasileiro.

> "Além das condições favoráveis do mercado mundial de café na segunda metade do século XIX, a resolução dos problemas de mão-de-obra e de escoamento da safra pelos cafeicultores do Oeste Paulista, além do processo de desvalorização da moeda nacional na última década do século XIX, que em parte neutralizou o início da queda das cotações do café no mercado internacional, levaram a crise de superprodução deflagrada de forma mais evidente na safra de 1906/07". (RIBEIRO, 2011, p. 76).

Em 1906 visando estabilizar a economia e proteger os interesses dos empresários, o Governo propôs o Convênio de Taubaté com o acordo de defesa do café. "A ideia era que os estoques reguladores fossem mantidos nos armazéns sediados no interior e nos portos marítimos, caso do Espírito Santo e do Rio de Janeiro, e operacionalizados pelas companhias ferroviárias, o que significa dizer que [o Governo] assumira importante papel nesta operação". (FALEIROS; NUNES; 2013).

As intervenções ocorreram ao longo de 1906 a 1924, quando a houve redução nas compras internacionais, pressionando os preços internos e levando à criação de estoques governamentais. De forma geral, todas as intervenções foram bem-sucedidas e alcançaram seus objetivos.

Com a Crise de 29, a quebra da Bolsa de Nova Iorque, as intervenções não mais funcionaram, pois,

as fontes externas de recursos eram escassas e a produção interna pressionava e superava o orçamento do Instituto do Café do Estado de São Paulo. Instaura-se o caos na produção cafeeira. (NAGAY, 1999, p. 21).

2. O MODELO DE INDUSTRIALIZAÇÃO POR SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÃO (MISI)

O capítulo explora o impacto da Crise de 1929 no Brasil, que levou o país a alterar seu modelo agroexportador e adotar o modelo de industrialização por substituição de importação (MISI). Com a queda das exportações de café e a limitação do mercado externo, o Brasil começou a substituir importações por produção interna de bens de consumo não duráveis. No entanto, a dependência de bens duráveis e de capital importados ainda limitava a autossuficiência da indústria brasileira.

O capítulo destaca que, apesar dos avanços, o processo de industrialização foi marcado por respostas não intencionais e não planejadas, e que a dependência externa persistiu até a década de 1940, quando o Brasil passou a tomar consciência do caminho percorrido na industrialização.

2.1 Impactos da Crise de 1929 no Brasil

Com o crash na bolsa de Nova Iorque, as exportações de produtos brasileiros foram gravemente afetadas, especialmente do café. A queda nos preços internacionais e diminuição da demanda externa ocasionaram na significativa redução da receita do Governo e das empresas. Dessa forma, o acordo de defesa do café tornou-se insustentável.

Impulsionada pela crise, a economia brasileira precisou se adaptar as limitações com o mercado externo e, portanto, teve uma mudança em seu eixo econômico, partindo de uma economia exportadora, para o modelo de industrialização por substituição de importação (MISI). Essa mudança não foi planejada, mas sim vista como a melhor opção para sustentar a economia. A estratégia adotada foi substituir a importação de produtos pela produção interna, devido ao aumento dos preços, dado a crise, tornando as importações financeiramente inviáveis para o país. Ela foi uma alternativa de investimento para recursos que advinham do café, já que este também não era mais viável.

Antes focado no modelo agroexportador, agora o Brasil investe seus recursos na produção de bens de consumo não duráveis, tais como alimentos, bebidas, produtos de higiene pessoal, de limpeza, de beleza e medicamentos. Apesar dessa produção interna, o Brasil continuava altamente dependente de bens duráveis, intermediários e, principalmente, de capital. Tais bens eram importados de países como Estados Unidos e da Europa, limitando a autossuficiência da indústria brasileira.

Conforme apontado anteriormente, as diretrizes do Estado Novo, liderado por Vargas a partir de 1930, expõem as dificuldades enfrentadas pelo Brasil no processo de industrialização. Segundo Alves (2000), "o Brasil só consegue integrar-se na Segunda Revolução Industrial, que ocorreu no século XIX em outros países, em 1930 como "industrialização restringida", pela qual alguns autores consideram um capitalismo hiper tardio por seguir uma trajetória de outros países mais avançados".

Até esse momento, o foco do Brasil estava na produção de bens de consumo, porém, tendo em vista os pontos citados, a indústria brasileira atingiu outros patamares de desenvolvimento, entre os anos de 1930 e 1950, quando os investimentos do Governo foram direcionados às indústrias de base. Ou seja, a partir desse momento as possibilidades de utilização dos derivados das matérias-primas foram expandidas para outros setores industriais.

Distintivamente, no final do século XIX, os Estados Unidos já haviam se tornado um líder industrial mundial. O crescimento da potência foi resultado de avanços tecnológicos e aumento da produção da hard commodity, minério de ferro e, carvão. O poder dos Estados Unidos se tornou evidente ao longo dos anos entre períodos de guerra, onde forneciam equipamentos e armamentos aos países que havia se aliado. Além da influência militar, obtiveram grande importância no mercado industrial uma vez que exportavam produtos agrícolas para todos os países no momento em que as produções ao redor do mundo haviam sido interrompidas em razão da Primeira e Segunda Guerras Mundiais.

2.2 Segunda Guerra Mundial e a Fragilidade da Estrutura Produtiva

O Brasil passava no momento das décadas de 1930 e 1940, por diferentes situações de avanços em vários setores, entre eles, o processo de evolução na industrialização, carregando um avanço na construção de cidades, e, consequentemente, um crescimento acelerado da população. Isto fez com que houvesse a necessidade de fazer altos investimentos na infraestrutura do país. (FERREIRA; AZZONI, 2011).

O período da Segunda Guerra Mundial acentuou a maior intervenção do estado na economia. De acordo com Ferreira e Azzoni (2011), isso foi devido a uma maior centralização e a um maior planejamento estatal iniciado no período, além da dificuldade que se tinha em atrair capitais externos, devido ao fluxo estar voltado para a reconstrução dos países da Europa.

Conforme abordado, a dependência externa ainda era expressiva quando considerados, principalmente, os bens de capital. Visto que os países europeus focavam seus esforços em sua reconstrução pós-guerra, as exportações desses bens foram reduzidas e a expansão industrial brasileira foi impactada.

Nesse período, Vargas realizou uma aproximação aos trabalhadores e desenvolveu um projeto político que ficou conhecido como trabalhismo. "Nesse projeto, ele mantinha contato direto com os trabalhadores e implantava benefícios inéditos para essa classe. Entre esses benefícios, estão o salário-mínimo e a Consolidação das Leis de Trabalho, a CLT". (SILVA, 2020).

A partir dessa mudança socioeconômica, as indústrias passaram a ampliar a contratação de trabalhadores e turnos de trabalho, favorecendo a economia por meio do efeito multiplicador de renda e estimulando o consumo das famílias, embora também tenha aumentado a pressão inflacionária.

Entretanto, apesar da expansão da força de trabalho, a indústria mantinha o capital estável, uma vez que as importações desses haviam diminuído drasticamente.

A dinâmica vivida pelo Brasil pode ser relacionada à função de Cobb-Douglas, que revela uma limitação de crescimento industrial e econômico quando apenas um dos fatores de produção é considerado. A função é expressa por Q = f (L, K), onde a quantidade produzida (Q) está em função dos fatores de produção, trabalho (L) e capital (K). Isso demonstra que o crescimento requer uma interação entre ambos já que a escassez de um pode prejudicar no aumento da produtividade e no fortalecimento do setor produtivo.

Ao longo dos dois últimos tópicos abordados, pode-se compreender a relevância do papel do Estado na economia, uma vez que suas decisões afetam diretamente a população. Embora o Brasil tenha avançado na industrialização, não apenas se restringido aos bens de consumo não duráveis (FONSECA, 2012), o processo pode ser classificado como não intencional e não planejado, dado que a cadeia produtiva era incompleta e altamente dependente do setor externo. Conforme aponta Furtado (1961, p. 244):

> "A marcha para a industrialização cumprida nos últimos decênios foi realizada sem que existisse no país uma clara compreensão das modificações que se estavam operando na estrutura econômica". Só a partir da guerra, na década de 1940, que se começaria a tomar "consciência do caminho percorrido pela industrialização".

Além disso, pode-se compreender a industrialização brasileira como uma resposta à crise internacional e forma de proteção ao mercado interno. Segundo Fonseca (2012), "é visível já na década de 1930, e sob o impulso da variável "exógena" representada pela crise internacional, a ação do governo e as mudanças na política econômica com o objetivo de diversificar a economia e promover a industrialização por substituição de importações."

3. MODELOS DE CRESCIMENTO E AJUSTES ECONÔMICOS

Esse capítulo aborda os diferentes modelos de crescimento e ajustes econômicos adotados pelo Brasil ao longo das décadas, focando em três períodos-chave, sendo eles o Plano de Metas, durante o Governo de JK; o período conhecido como "milagre econômico", pelo regime militar e as políticas implementadas no Governo Collor, com reformas neoliberais seguindo as diretrizes do Consenso de Washington.

3.1 A Primeira Experiência de Planejamento Econômico

O governo de Juscelino Kubitscheck (1956-1961) teve o Plano de Metas como principal marca que visava acelerar o desenvolvimento econômico brasileiro e em dar continuidade ao crescimento industrial.

A ideia desenvolvimentista era completar a cadeia produtiva nacional, reduzindo a vulnerabilidade externa, ou seja, tinha foco na diversificação de produção de bens. Segundo Benevides (1979, p. 210):

> "O objetivo do Plano de Metas era "acelerar o processo de acumulação aumentando a produtividade dos investimentos existentes e aplicando novos investimentos em atividades produtoras". Como fim último propunha elevar o nível de vida da população, através de novas oportunidades de emprego, visando "um fu-

> turo melhor", ponto devidamente enfatizado pelo presidente em sua campanha eleitoral e nos discursos ao longo do governo."

Entre as principais metas do Plano, destacam-se setores como transporte, energia, educação e, especialmente, a indústria de base. O objetivo era fortalecer a infraestrutura nacional e garantir um avanço nos bens de consumo duráveis e na produção de bens de capital, incluindo a indústria automobilística e outros segmentos essenciais para a modernização do Brasil. A produção em larga escala de bens de consumo duráveis teve um papel essencial no dinamismo da economia brasileira, promovendo uma transformação estrutural no país.

O aumento da produção interna, com destaque para produtos como aço, alumínio, cimento, plástico e derivados do petróleo, impulsionou a indústria e a infraestrutura, criando um ciclo de crescimento que refletiu positivamente no Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, conforme apontado por Specht, Marin, et al. (2009), o setor de bens de consumo, como eletrodomésticos, passou a fazer parte do cotidiano das famílias brasileiras, promovendo a melhoria dos padrões de vida e o aumento da demanda.

Apesar dos esforços para que esse tipo de bem fosse destinado a todas as camadas sociais, a produção de bens duráveis, exige certo nível tecnológico, capital produtivo, MOD especializada, entre outros, elevando seu preço e impactando o consumidor final. Essas exigências acabaram afunilando o mercado consumidor, direcionando-se para as camadas sociais de maior poder aquisitivo, na qual corresponde a uma pequena parcela da população brasileira.

Nesse momento, apesar da tentativa de atingir todo território nacional, pode-se verificar que houve maior concentração de indústrias na região sudeste e, especialmente, voltado ao atendimento da demanda das classes sociais mais altas. Como consequência da desigualdade de infraestrutura, outras regiões do Brasil foram impactadas negativamente, estagnando-se economicamente. Como exemplo de tal, pode-se citar a região nordeste (SPECHT; MARIN; et al. 2009, p. 171).

Com objetivo de desenvolver o país mais rapidamente, o Governo se viu pressionado a aceitar a entrada de capitais estrangeiros, viabilizando a entrada de multinacionais no Brasil e resultando no crescente controle dessas no mercado. Porém, apesar do movimento de localização, uma parte significativa dos lucros obtidos pelas multinacionais era transferida para as matrizes, internacionais, gerando maior fluxo de capitais para o exterior e impedindo o reinvestimento nas indústrias locais.

As indústrias nacionais enfrentaram dificuldades em se manter ativas devido à concorrência estrangeira, intensificada pela falta de investimentos do Governo em tecnologia e limitações tecnológicas. Esse cenário resultou na falência de muitas empresas brasileiras e aumento da dependência tecnológica para produção de bens.

Nesse sentido, de acordo Cardoso e Novaes (1998, p. 116):

> "Houve uma grande contradição no governo de Juscelino, pois para o aumento da produção industrial era necessário que o país produzisse bens de capital, no entanto não houve investimento por parte do governo para a produção dos mesmos. Pois, o país importava esses bens de países desenvolvidos, só que essas máquinas e equipamentos já estavam defasados em seus países de origem. Ao invés da importação diminuir, como queria o governo, ela acabou se mantendo na mesma condição, já que a produção industrial aumentou e dessa forma aumentou também a demanda de bens de capital."

Conclui-se que apesar do Governo atingir as metas estabelecidas no Plano em um curto período de tempo, o sucesso foi, novamente, sustentado pelo capital estrangeiro, revelando a dependência crescente da economia brasileira em relação ao mercado internacional. Embora tenha atingido o crescimento imediato, conforme apontado, as questões estruturais e socioeconômicas não foram resolvidas. O processo acabou beneficiando o mercado externo e os monopólios nacionais, já que dominavam o mercado, enquanto indústrias brasileiras estavam em desvantagem.

Embora a industrialização brasileira tenha expandido, com a oferta de uma cesta maior de bens, o avanço não foi acompanhado pela distribuição igualitária de recursos e benefícios, aprofundando as desigualdades sociais entre classes e regiões, dessa forma, a ênfase no crescimento acabou resultando em um modelo de desenvolvimento insustentável.

3.2 O Milagre Econômico: Crescimento ou Ilusão?

Durante o período da ditadura, o Brasil experimentou uma expansão significativa da indústria, prin-

cipalmente nos setores de bens de consumo duráveis, construção civil e infraestrutura. De acordo com Velloso; et al (2007, p. 15), o Governo Castello Branco [primeiro presidente do regime militar] implementou diversas medidas no sentido de incentivar um maior grau de abertura da economia brasileira ao comércio e ao movimento de capitais com o exterior.

A introdução de capital estrangeiro foi essencial para financiar o crescimento nacional, resultando na construção de grandes projetos de infraestrutura, como hidrelétricas e rodovias, além da implantação de indústrias como a automobilística. Essas obras não apenas melhoraram a infraestrutura do país, mas também abriram portas para o desenvolvimento regional, integrando áreas antes isoladas do território brasileiro e criando uma base para o crescimento futuro.

Os elevados níveis de investimento e o crescimento do Brasil durante esse período estão diretamente ligados aos planos econômicos implementados ao longo dos governos militares. Entre os principais, destacam-se o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) e os I e II Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND), que estabeleceram diretrizes para a industrialização e o fortalecimento da infraestrutura nacional. Esses planos desempenharam um papel decisivo na aceleração do crescimento econômico, mas também geraram concentração de renda e disparidades sociais. Nesse aspecto, Furtado (1972, p. 48) é enfático: "O rápido processo de acumulação, que permitiu instalar no país um sistema industrial altamente diversificado, também operou como um mecanismo de considerável concentração de riqueza."

Com o PAEG, o Governo empreendeu diversas reformas com o intuito de retomar o crescimento. Entre 1968 e 1973 o PIB real cresceu à taxa média de 11,2% ao ano, caracterizando o período do "milagre econômico". (LAGO, 1992). Nesse contexto, a produção de bens de consumo duráveis foi o setor que registrou maior expansão, promovendo a diversificação da indústria brasileira.

Além dos impactos na indústria, a produção desse bem permitiu às famílias que os adquirissem, através do novo modelo de financiamento, utilizando o crédito. Isso, por sua vez, proporcionou à população o acesso aos novos padrões de consumo. Nesse contexto, afirma Lago (1992):

> "O forte crescimento do setor de bens duráveis deveu-se não somente a concentração de renda que ocorreu no período, mas também a forte expansão do financiamento ao consumo. A partir de 1966 as sociedades de crédito, financiamento e investimento foram redirecionadas pelo governo do financiamento do capital de giro das empresas para o crédito ao consumidor."

Dando continuidade ao ponto discutido, para viabilizar a produção de bens na indústria nacional, o Brasil recorreu a investimentos estrangeiros, o que resultou em uma crescente dependência do setor externo. Segundo Kerecki e Santos (2009), diante da escassez de poupança interna, a alternativa viável foi recorrer à poupança externa. Nesse contexto, o volume de empréstimos externos superou o montante destinado ao financiamento do crescimento econômico, o que gerou um acúmulo de reservas cambiais e aprofundou a dependência de recursos externos para sustentar o modelo de desenvolvimento adotado.

Até o momento, o contexto internacional era bastante favorável para a economia brasileira, devido ao aumento de demanda global por commodities, impulsionada pelo crescimento dos países desenvolvidos, entre eles, Estados Unidos e Europa Ocidental, (CAMPOS, s.d). Essa expansão criou um cenário propício para o aumento da demanda por produtos brasileiros, ampliando as exportações.

Porém, a partir de 1973, o cenário internacional e consequentemente local, começam a mudar. Furtado (2001), argumenta que com a crise do dólar e o primeiro choque do petróleo, o contexto internacional que havia favorecido o processo de industrialização e crescimento brasileiro, passou por grandes transformações. A crise resultou em um aumento da liquidez internacional e na baixa taxa de juros, gerando um sobre-endividamento em vários países subdesenvolvidos, incluindo o Brasil.

Para o economista, o Governo cometeu um erro ao considerar a conjuntura externa e logo, interna, como algo normal e não excepcional. A partir do momento em que tal conjuntura sofre alterações, o modelo adotado pela economia brasileira não pode ser sustentado. Para Furtado (1981, p. 47-49), "o Governo teve no período do II PND que recorrer maciçamente à poupança externa. A partir disso, os serviços da dívida começam a se tornar um fado demasiado pesado". Nesse sentido, a estrutura estabelecida durante o "milagre econômico" já indicava suas consequências negativas à medida que as condições favoráveis alteravam.

> "Em síntese, no decênio compreendido entre 1964 e 1973, não obstante um considerável

> aumento do produto interno, não se assinala na economia brasileira nenhum ganho de autonomia na capacidade de autotransformação, nem tampouco qualquer reforço na aptidão da sociedade para autofinanciar o desenvolvimento." (FURTADO, 1981, p.43).

3.3 Fernando Collor e a Promessa de Modernização

O Governo Collor, apesar de curto, foi marcado por promessas de modernização da economia e por um conjunto de reformas que visavam inserir o Brasil de uma forma mais competitiva na economia global. Durante o governo, foram implementadas medidas econômicas com o objetivo de estabilizar a economia, combater a inflação e modernizar a produção nacional, através de uma economia aberta e liberal.

A ideia central contida no projeto [de governo] era de transferir para a iniciativa privada o centro motor do desenvolvimento brasileiro, reduzindo as funções empresariais do Estado e "abrindo" a economia brasileira para o Exterior. (SALLUM JR, 2011). Ou seja, reestruturar o sistema produtivo brasileiro a fim de torná-lo competitivo em relação ao mercado internacional.

Como principais medidas tomadas por Collor, pode-se citar as privatizações, visando atrair investimentos privados, sendo eles internos e/ou externos; O confisco da poupança, com objetivo de diminuir a quantidade monetária disponível na economia; A abertura do mercado financeiro, incluindo a autorização de investimentos no território nacional e a flexibilização de regras para o funcionamento de bancos e intermediadores financeiros; Além, da busca para alinhar o Brasil ao nível internacional de mercado.

É possível verificar o alinhamento dessas medidas com os princípios do Consenso de Washington, que por sua vez defendia a liberalização econômica, redução da intervenção do estado e a promoção de uma economia aberta e competitiva.

Em acordo, Mattos (2011) destaca que:

> "Aspecto importante do contexto em que o governo Collor inicia as suas políticas liberalizantes, foi a difusão das ideias do "Consenso de Washington" na América Latina e nos países do antigo bloco soviético". "Ao longo dos anos noventa, as diretrizes do Consenso de Washington foram implementadas em todos os países latino-americanos, exceto Cuba. Tais diretrizes também foram adotadas pelo governo brasileiro, principalmente sob o governo de Fernando Collor de Mello."

Em concordância com os próximos tópicos a serem tratados, a implementação de medidas do Consenso na economia brasileira acabou resultando em uma série de vulnerabilidades, principalmente a cambial e dependência de entrada de capital externo. As privatizações, embora tivessem o objetivo de melhorar a competitividade das empresas locais e aumentar a eficiência econômica, resultaram em diversas perdas de emprego e aumento das desigualdades sociais. A falta de planejamento considerando a conjuntura brasileira, expõe os setores industriais locais a uma competição desigual com o mercado internacional cujo custos de produção eram menores.

> "A presunção do Consenso de Washington pareceria ser a de que os países latino-americanos teriam condições de competir na exportação de produtos primários para os quais possuíssem uma vocação natural e/ou em produtos manufaturados sobre a base de mão-de-obra não qualificada de baixos salários. Como se fosse possível ou desejável perpetuar vantagens comparativas baseadas numa situação socialmente injusta e economicamente retrógrada e, ao mesmo tempo, enfrentar as visíveis nuvens negras do protecionismo que começam a se esboçar no horizonte dos mercados dos países desenvolvidos, em nome do que já classificam de "*dumping social*"." (BATISTA, 1994, p. 22).

4. ANÁLISE CRÍTICA: REPENSANDO O DESENVOLVIMENTO NACIONAL

A partir desse capítulo, será apresenta uma análise crítica sobre os modelos de desenvolvimento econômico adotados pelos países em desenvolvimento, com foco nas ideias de Ha-Joon Chang, nos estágios de desenvolvimento e no processo de industrialização.

4.1 Ha-Joon Chang e o Consenso de Washington: Uma Breve Reflexão a Partir da Obra "Chutando a Escada"

Chang (2002) reúne, em seu argumento, elementos históricos que contradizem a visão ortodoxa do

capitalismo. Ao longo dos anos os países em desenvolvimento sofrem pressão dos países desenvolvidos para adotarem políticas internacionais de desenvolvimento econômico. Essas políticas são, basicamente, medidas formuladas em 1989 no Consenso de Washington, e tornadas como política oficial em 1990 quando passaram a ser "receitadas" para promover o crescimento econômico dos países em desenvolvimento.

Apesar da grande pressão vinda de países desenvolvidos com a fórmula perfeita para o desenvolvimento, Chang (2002) argumenta que na realidade esses países só alcançaram o progresso aplicando políticas que atualmente são consideradas inapropriadas.

Segundos as considerações de Chang (2002, p. 12):

> "Eles [países desenvolvidos] não seriam o que são hoje se tivessem adotado as políticas e as instruções que agora recomendam às nações em desenvolvimento. Muitos recorreram ativamente a políticas comerciais e industriais "ruins" como a de proteção à indústria nascente e a de subsídios à exportação – práticas hoje condenadas ou mesmo proscritas pela Organização Mundial do Comércio (OMC)".

Visando ter compreensão das políticas industriais, comerciais e tecnológicas (ICT) utilizadas por um grupo de 11 países, atualmente desenvolvidos, foi realizada uma análise minuciosa que demonstra que "a maioria deles aplicou políticas quase opostas ao que a ortodoxia atual diz que eles aplicaram e recomenda aos atuais países em desenvolvimento", (CHANG, 2002, p. 38).

Torna-se interessante relacionar o conceito proposto por Chang em "chutando a escada" com o ponto apresentado acima. Segundo o autor, os países desenvolvidos, pregando políticas ortodoxas, estariam hoje "chutando a escada" para que os países em desenvolvimento não consigam seguir os mesmos caminhos trilhados por eles para se desenvolver. (VARELA, 2006).

Como exemplo dessa situação, Chang expõe que entre 1820 e 1931, os Estados Unidos e outros países, hoje desenvolvidos, adotaram políticas protecionistas, a fim de defender a indústria nascente, porém, alegam que a estratégia tomada foi a de liberalização de seus mercados.

É importante salientar que cada nação deve considerar caminhos diferentes condizentes com o estágio de crescimento econômico que se encontram, dado que a pressão para abertura de mercado para concorrência global e políticas neoliberais, em acordo com o apresentado durante o período Collor, pode resultar na desindustrialização e dependência externa cada vez maior, seja via investimentos ou capital produtivo.

> "É no contexto dessa nova postura que devemos considerar com muito cuidado a forma pela qual vamos incrementar o grau de nossa inserção no mundo, a relevância de esquemas de integração sub-regional ou regional na política brasileira de comércio exterior e o seu papel no projeto de desenvolvimento econômico do país. (...) Essa inserção na economia internacional deve incluir capitais estrangeiros de risco sempre que venham criar empregos e tragam efetivamente tecnologia, que nos permita não só produzir para o mercado interno, mas também para exportação. Mas também deve se fazer pelo apoio oficial à compra direta de tecnologia para o desenvolvimento da empresa nacional". (BATISTA, 1994, p. 31).

Ou seja, conclui-se que a estrutura socioeconômica e institucional, entre outros fatores, deve ser avaliada na análise da conjuntura, quando o objetivo for promover um crescimento e desenvolvimento sustentável de um país.

4.2 Os Estágios de Desenvolvimento e o Processo de Industrialização

Kaldor (1966) se refere a quatro estágios de desenvolvimento no processo de industrialização, justificando que uma economia "imatura", entende-se país em desenvolvimento, torna-se "madura", país desenvolvido, a partir de uma ampliação na demanda agregada.

Os quatro estágios de desenvolvimento apresentam a trajetória de uma nação ao passar pela alocação de esforços em produção local, a fim de possuir maior independência dos demais países, exportação de excedentes para que a demanda agregada seja sustentada e amplie a especialização, o desenvolvimento de tecnologias em território nacional, para que enfim seja atingida a "maturidade" de se tornar um exportador de bens de capital.

Prebisch (2000) também frisa a importância da industrialização, nos países latino-americanos. Para ele, a indústria é vista como o setor de maior capacidade

para aumentar a produtividade geral da economia, pois incorporaria o progresso técnico para superar o subdesenvolvimento. Em concordância a tal pensamento, Furno e Schuttel (2018, p. 158) ressaltam que:

> "Industrializar significaria um meio seguro de não somente superar a pobreza e a condição de subdesenvolvimento, como também contribuiria para a redução do fosso entre os países do centro e da periferia – cada vez mais alargado –, além da possibilidade de quebra dos elos de dependência política e econômica, bem como o avanço para uma lógica de desenvolvimento econômico autossustentado."

Contudo, é importante ressaltar que a implementação de uma estratégia de industrialização sólida, como defendido por Prebisch e Kaldor, exige uma série de condições favoráveis, incluindo um Governo capaz de coordenar a alocação de recursos e de promover políticas que estimulem o crescimento do setor industrial. Isso também implica a necessidade de investimentos em educação, infraestrutura e inovação tecnológica. Portanto, a industrialização deve ser entendida não apenas como um processo de ampliação da capacidade produtiva, mas como uma estratégia que envolve a transformação das estruturas econômicas, políticas e sociais de um país.

Nesse contexto, a experiência dos países latino-americanos, como destaca Prebisch, revela que a dependência estrutural do mercado global pode ser superada quando se adota uma abordagem estratégica de desenvolvimento voltada para a construção de uma base industrial nacional robusta. Essa visão desafia as premissas do Consenso de Washington, que muitas vezes negligencia as especificidades de cada país e promove soluções de desenvolvimento genéricas, sem levar em conta os estágios e as condições históricas de cada economia. O papel do Estado, portanto, é central nesse processo, não apenas para implementar políticas de industrialização, mas para garantir que o desenvolvimento seja equitativo e sustentável.

5. ESTADO, VARIEDADES DE CAPITALISMO E DESENVOLVIMENTO EM PAÍSES EMERGENTES

Este capítulo, destaca o papel crucial do Estado no desenvolvimento econômico, enfatizando a necessidade de políticas públicas éticas, equitativas e sustentáveis. Além disso, demonstra que o Estado pode atuar como planejador, definindo estratégias e objetivos nacionais, ou como promotor do desenvolvimento, eliminando barreiras e incentivando investimentos visando crescimento do setor industrial, contribuindo para o aumento da produtividade.

5.1 O Papel do Estado no Desenvolvimento Econômico

Diniz (2010) apresenta uma análise aprofundada da conjuntura política e democrática na América Latina, com foco especial no Brasil, sempre enfatizando a ética, a equidade e sustentabilidade já que são considerados pilares para o desenvolvimento. Conforme aponta Diniz (2010, p. 13), "Esta [tônica do debate de desenvolvimento] necessariamente incorpora as dimensões da ética, da equidade e da sustentabilidade, três dimensões que se articulam objetivando a construção do bem-estar coletivo."

Conforme citado anteriormente, a habilidade de implementação de políticas competentes, normatizações e sustentação de infraestruturas em conformidade com o quadro de cada sociedade, atinge diretamente o desenvolvimento de um país. "É necessário aperfeiçoar a qualidade das políticas públicas em termos dos graus de responsividade e de responsabilidade de seus governantes" (PRZEWORSKI, 1996).

Considerando tais pontos, Antunes (2014, p. 19) confirma:

> "O Estado pode intervir na economia como Planejador, procurando estabelecer os principais objetivos nacionais, as estratégias de desenvolvimento e o modo mais eficiente para alcançá-los, coordenando as ações de diversos setores; ou como Promotor do desenvolvimento econômico e social, promovendo a atividade econômica e eliminando os gargalos existentes, reordenando os limites do mercado na direção dos objetivos desejados e concedendo crédito com prazos e taxas preferenciais para financiar os investimentos nos setores produtivos".

Tendo em mente essa visão apresentada, Diniz (2010, p. 22) constata que "a centralidade do Estado se revela através não apenas de seu papel regulador, mas também de seu papel indutor e coordenador".

5.2 Os Impactos do Governo e das Instituições no Setor Industrial

Conforme Feijó (2011), "Kaldor atribui um papel importante à indústria de transformação no crescimento econômico. O ponto central dessa abordagem é que o setor industrial operaria com retornos crescentes de escala, influenciando o crescimento da produtividade de toda a economia". O papel do governo se mostra essencial nessa abordagem dado que seus gastos incentivariam o investimento produtivo, gerando ganhos à economia por conta do aumento do grau de divisão do trabalho, que por fim introduziria novos maquinários, processos tecnológicos e inovação à sociedade.

Segundo Chang (2002), a busca pela maior qualidade das instituições é essencial para os países que estão em processos de desenvolvimento e visam obter progresso e crescimento econômico. Porém, enfatiza que a sociedade somente terá benefícios com as instituições quando estas produzirem resultados positivos junto as políticas adequadas.

> Fato é que, apesar da contínua e presumível aceleração do aperfeiçoamento de suas instituições nas últimas duas décadas, os países hoje em desenvolvimento têm experimentado acentuadas desacelerações no crescimento (...). Na minha opinião, isso se deve a que a sua capacidade de recorrer às políticas (genuinamente) boas foi significativamente reduzida em razão das "reformas políticas" implementadas no período. (CHANG, 2002, p. 220).

Conclui-se que a intervenção do Estado e o crescimento econômico são objetos centrais para garantir a implementação eficaz das políticas e na busca pela redução de desigualdades sociais. Dessa forma, o papel ativo do órgão é orientar e coordenar esforços a fim de promover o crescimento econômico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil, apesar de ter adotado o sistema capitalista e de ter implementado uma série de reformas econômicas ao longo das últimas décadas, continua a enfrentar grandes desafios em seu processo de desenvolvimento. Comparado aos países já desenvolvidos, o Brasil permanece em um estágio mais baixo de desenvolvimento, e os motivos para isso são variados.

É fundamental entender que o processo de desenvolvimento não é linear e depende políticas públicas adequadas, da capacidade do Estado de coordenar e promover o crescimento econômico e da construção de uma base industrial robusta. A crítica ao Consenso de Washington, que foi imposto aos países em desenvolvimento, como o Brasil, revela que as políticas neoliberais que orientaram muitas reformas econômicas, como a abertura irrestrita ao mercado e a liberalização, não têm sido suficientes para garantir um desenvolvimento sustentável. O Brasil, ao seguir essas orientações, enfrentou processos de desindustrialização e de aumento da dependência externa, o que resultou em um crescimento econômico mais fraco e desigual.

A industrialização, que foi crucial para os países agora desenvolvidos, ainda é um desafio no Brasil. Ao contrário das nações que se industrializaram no século XIX e XX, o Brasil não conseguiu construir uma base industrial sólida o suficiente para superar a condição de subdesenvolvimento. A adoção de uma estratégia industrial sólida, envolve não apenas a ampliação da produção, mas também investimentos em tecnologia, inovação e infraestrutura, áreas nas quais o Brasil ainda apresenta grandes lacunas. O Brasil, portanto, precisa repensar suas políticas industriais e focar na transformação estrutural de sua economia, incorporando tecnologias mais avançadas e promovendo uma maior qualificação da mão-de-obra.

Além disso, o papel do Estado é central nesse processo de desenvolvimento. Apesar das diversas reformas, o Brasil ainda enfrenta problemas estruturais em suas instituições, que muitas vezes não conseguem implementar políticas eficazes que promovam o crescimento inclusivo e sustentável. A falta de uma atuação coordenada e a fragilidade das políticas públicas em setores chave, como educação, saúde e inovação, impedem que o Brasil avance de forma mais consistente. O Estado precisa ser um planejador estratégico e promotor ativo de políticas que fomentem a competitividade interna e a redução das desigualdades, para que o crescimento econômico seja realmente inclusivo e benéfico para toda a população.

Portanto, o Brasil não alcançou o mesmo nível de desenvolvimento dos países mais ricos, não por ter adotado o sistema capitalista, mas porque a implementação desse sistema foi desarticulada e fragmentada ao longo do tempo. As políticas públicas adotadas, muitas vezes sem a devida coordenação e sem priorizar o fortalecimento das instituições e da infraestrutura, contribuíram para a manutenção de uma estrutura

econômica dependente e desigual. O Brasil precisa de uma abordagem mais estratégica, que equilibre a inserção na economia global com o fortalecimento do mercado interno, e que se baseie em uma industrialização mais robusta, além de um papel mais ativo e eficaz do Estado na promoção do desenvolvimento econômico.

REFERÊNCIAS:

AGNELLI, Henrique. **A Economia do Algodão no Brasil, 1930-1945:** Industrialização, Crise Cambial e Política Externa. 2022, 232 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ALMEIDA, Ednilson; CASAGRANDE, Jaime; SCHMITZ, Marcelo, et al. **Industrialização Americana X Industrialização Brasileira**. In: ALMEIDA, Ednilson; CASAGRANDE, Jaime; SCHMITZ, Marcelo, et al. (org.) 13° Encontro Científico e Tecnológico. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. Paraná, 2017.

ALVES, Giovanni. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho:** Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANDRADE, Pâmella. **Balança de Café: a História do Café e a Utilização dessa Ferramenta**. São Paulo, 2020. Catavento Cultural e Educacional.

ANTUNES, Felipe. **A Importância do Papel do Estado na Atividade Econômica**. Rio de Janeiro, 2014. A Economia em Revista.

BATISTA, Paulo Nogueira. **O consenso de Washington. A visão neoliberal dos problemas latino-americanos**, 1994.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. **Cinco Modelos de Capitalismo.** Escola de Economia de São Paulo. Textos para Discussão. São Paulo, 2011.

CAMPOS, Tiago Soares. **"Milagre econômico brasileiro"**; Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/historiab/milagre-economico-brasileiro.htm. Acesso em 24 de novembro de 2024.

CARDOSO DE MELO, J. M.; NOVAES, F. **Capitalismo tardio e sociabilidade moderna**. In: História da Vida Privada no Brasil. Vol. 4. p.563-564, 1998.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a Escada**. Tradução de Luiz Antônio Oliveira de Araujo. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

DE ALMEIDA, Dayana Crystina Barbosa *et al*. **A herança colonial brasileira: Quanto as relações sociais e de produção no ciclo do café (1727-2017)**. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS), n. 7, p. 10, 2018.

DINIZ, Eli. **Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes.** Seminários do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia, Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, vol. 1, n. 1, p. 7-27, 2010. Disponível em https://revistas.ufrj.br/index.php/dd/about.

FALEIROS, Rogério Naques; NUNES, Ivanil. **A partir da Defesa Permanente: o Serviço de Defesa do Café do Espírito Santo entre 1927 e 1930**. Anais do 41° Encontro Nacional de Economia (ANPEC), Foz do Iguaçu-PR, 2013.

FEIJÓ, Carmen; LAMONICA, Marcos. **Crescimento e Industrialização no Brasil: Uma Interpretação à Luz das Propostas de Kaldor**. In: FEIJÓ, Carmen; LAMONICA, Marcos. (org.) Revista de Economia Política, Rio de Janeiro, vol. 31, p. 118-138, 2011.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1974.

FERNANDES, Luciana Aparecida. **BRASIL DO PÓS-MILAGRE ECONOMICO:: 1974-1984**. Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior, v. 1, n. 2, p. 18-18, 2009.

FILHO, Walter. **Pós-abolição:** o dia seguinte. In: SCHWARCZ, Lilia Moritz e GOMES, Flávio (Org.). Dicionário da escravidão e liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. p. 352.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra *et al*. **A Revolução de 1930 e a Economia Brasileira**. Revista Economia, n. 13, p. 843-866, 2012.

FURNO, Juliane; SCHUTTE, Giorgio. **Industrialização:** Como e Para quê? Revisão das Reflexões de Caio Prado Junior e Celso Furtado. Cadernos do Desenvolvimento, Rio de Janeiro, vol. 13, n. 23, p. 155-181, 2018.

FURTADO, Celso. **Análise do "Modelo" Brasileiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. 34. ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FURTADO, Celso. **O Brasil Pós-"Milagre"**. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. São Paulo: Paz e Terra 2001.

FURTADO, Celso. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. 1. ed. – São Paulo: Círculo do Livro, 1974.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMOUD, Ricardo H. Nahra. **Crescimento, desenvolvimento e desigualdade de renda: análise dos clássicos–Furtado, Cardoso e o "milagre" econômico**. ANAIS DO XI ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA I. Curitiba: ANPEC-Sul, 2008.

KALDOR, Nicholas. **Causes of the Slow Rate of Economic Growth of The United Kingdom**. Cambridge University Press, 1966.

KERECKI, Márcio; DOS SANTOS, Miguel. **Programa de ação econômica do governo (paeg):** do milagre econômico ao fim do sonho. Revista Historiador, n. 2, 2009.

LAGO, Luiz A. C. **"A retomada do crescimento e as distorções do Milagre: 1967-1973."** In: ABREU, Marcelo de P. A Ordem do Progresso. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LIMA, Danielle; SIMKA, Sérgio. **Escrever Textos Científicos Não é Um Bicho de Sete Cabeças**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2012.

LIST, Georg Friedrich. **Sistema Nacional de Economia Política**. Coleção Os Economistas, São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MACHADO, Fúlvio. **Brasil, a doce terra**. União Nacional da Bioenergia, 2006. Disponível em: https://www.udop.com.br/noticia/2006/08/10/brasil-a-doce-terra.html. Acesso em 26 de outubro de 2023.

MATTOS, Thais Caroline Lacerda. **O Projeto de Reforma Liberal no Governo Collor de Mello:** uma reflexão acerca da mudança estratégica na política externa brasileira no contexto nacional de reformas (1990-1992). Marília: Unesp.

MONASTERIO, Leonardo; EHRL, Philipp. **Colônias de Povoamento versus Colônias de Exploração:** de Heeren a Acemoglu. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para Discussão, n. 2119, 2015.

MORAES, Renata. **Trabalhadores e Liberdade – a Abolição da Escravidão e as Comemorações de 1888**. Revista Mundos do Trabalho, vol. 7, n. 13, p. 177-191, 2015.

NAGAY, Julio Hidemitsu Corrêa. **Café no Brasil:** dois séculos de história. UNICAMP, Formação Econômica, Campinas, (3), p. 17-23, 1999.

PENA, Rodolfo. **Favelização**. PrePara Enem. Disponível em: https://www.preparaenem.com/geografia/favelizacao.htm. Acesso em 05 de setembro de 2023.

PREBISCH, Raúl. **Problemas Teóricos e Práticos do Crescimento Econômico**. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo (Org.) Cinquenta anos de pensamento na Cepal. Rio de Janeiro: Record, 2000.

PRZEWORSKI, Adam. **Reforma do Estado, Responsabilidade Política e Intervenção Econômica**. In: PRZEWORSKI, Adam. (org.) Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, p. 1-18, 1996.

RIBEIRO, F. **A política econômica e o convênio de Taubaté na economia cafeeira (1889-1906)**. Pesquisa & Debate Revista do Programa de Pós-Graduação em Economia Política, [S. l.], v. 22, n. 1(39), 2011. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/7390. Acesso em: 22 nov. 2024.

SALLUM JR, Brasilio. **Governo Collor:** o reformismo liberal e a nova orientação da política externa brasileira. Dados, v. 54, p. 259-288, 2011.

SPECHT, Débora; MARIN, Maria Helena; DOS SANTOS, Priscila Farias. **Bens duráveis:** a industrialização brasileira no período Juscelino Kubitschek (1956-1960). Revista Historiador, n. 2, 2009.

SILVA, Daniel. **Como ficou a vida dos ex-escravos após a Lei Áurea?**. Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/historiab/como-ficou-vida-dos-ex-escravos-apos-lei-aurea.htm. Acesso em 05 de setembro de 2023.

SILVA, Daniel. **"Era Vargas"**; Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/historiab/era-vargas.htm. Acesso em 22 de novembro de 2024.

SILVA, Lucia. **Construindo uma Nova Vida: Migrantes Paulistas Afrodescendentes na Cidade do Rio de Janeiro no Pós-Abolição (1888-1929)**. 2001, 226 p. Tese (Doutorado) – Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

SOUSA, Rainer. **Economia Cafeeira**. Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/historiab/economia-cafeeira.htm. Acesso em 19 de outubro de 2023.

TOLEDO, Rodrigo. **O Ciclo do Café e o Processo de Urbanização do Estado de São Paulo**. In: Anais Do Congresso Internacional De História de 2011 (org.) Historien, Revista de História Petrolina. 6 ed., Pernambuco, p. 76-89, 2011.

VARELA, Carmen Augusta. **Chutando a Escada:** a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. 2006.

VELOSO, Fernando A.; VILLELA, André; GIAMBIAGI, Fabio. **Determinantes do" milagre" econômico brasileiro (1968-1973):** uma análise empírica. Revista Brasileira de Economia, v. 62, p. 221-246, 2008.

MONO MONOGRAFIA DIREITO

Autora: *Vitória Barsaneli de Souza.*
Orientador: *Profa. Ma. Sandra Sueli Nunes, Docente do curso de Direito da Strong Business School.*

PIRATARIA DIGITAL E DIREITOS AUTORAIS: O DESAFIO DA DEMOCRATIZAÇÃO LITERÁRIA NO BRASIL

Resumo:

A leitura é um fenômeno importantíssimo na vida de todo o indivíduo. No entanto, na sociedade brasileira, existe um grande desafio para que todas as pessoas que desejam acessar e consumir literatura, tanto nacional quanto internacional, possam fazê-lo sem dificuldades. Com o surgimento da internet, a distribuição de livros digitais piratas cresceu, tendo como fatores a falta de dinheiro e a comodidade da leitura virtual. Tal prática causa conflitos com a legislação brasileira, visto que a propriedade intelectual é protegida pela lei de direitos autorais. Os defensores da pirataria argumentam que o acesso à cultura deve prevalecer sobre os direitos autorais e afirmam que essa prática pode ser benéfica para os autores. No entanto, é crucial considerar ambas as perspectivas para avaliar a conduta e determinar se ela é justificável ou inadequada. Assim, o objetivo do presente trabalho é correlacionar a pirataria e os direitos autorais sob o prisma da literatura e os desafios da democratização literária no Brasil e a possível solução para a problemática.

Palavras-chave: pirataria; direitos autorais; propriedade intelectual; internet; e-books..

INTRODUÇÃO

A criação artística e intelectual sempre fez parte da história da humanidade, demonstrando-se ao longo das eras de diferentes maneiras. O acesso a essas diferentes manifestações culturais no Brasil nem sempre é democrático, como é o caso do acesso à leitura. Vê-se na sociedade brasileira um grande desafio para que todas as pessoas que querem acessar e consumir literatura, tanto nacional como internacional, possam fazê-lo sem dificuldades (democratização).

Ademais, em decorrência da prática do crime de pirataria a violação dos direitos autorais aumentaram, causando impactos à propriedade intelectual, levantando a debates acerca do Direito autoral e a colisão

ao direito fundamental de ter acesso à cultura, garantido constitucionalmente. Portanto, o presente trabalho disporá sobre os aspectos e as correlações entre o crime de pirataria e os direitos autorais sob o prisma da literatura e os desafios da democratização literária no Brasil.

1. A PIRATARIA

1.1 Conceito Histórico

Ao ouvir a palavra "pirata" logo vem ao pensamento os homens que viviam no mar saqueando embarcações por onde viajavam nos oceanos. Entretanto, atualmente o termo está associado a violação dos direitos autorais e direitos de marca mediante o uso ilegal da propriedade intelectual.

O estilo de vida dos piratas tornou-se popular entre os séculos XVI e XVIII, quando eles navegavam pelos oceanos em busca de tesouros, atacando navios que transportavam mercadorias e bens. Principalmente alvejavam os navios de países europeus como Portugal e Espanha. Muitos marinheiros que originalmente transportavam mercadorias para o comércio acabaram se tornando piratas devido à baixa remuneração, ao alto risco da profissão e às péssimas condições de trabalho nas embarcações, aumentando os piratas de origem francesa, inglesa e holandesa, principalmente nas ilhas do Caribe e no Oceano Atlântico. (YAZBEK, 2022, p. 1).

Nesse cenário, o período da pirataria pode ser dividido em dois. O primeiro, abrangendo os séculos XVI e XVII, aproximadamente entre os anos 1520 e 1650, foi dominado principalmente por espanhóis e portugueses, com piratas compostos em sua maioria por povos ocidentais. Essa pirataria se concentrava nas rotas do Atlântico em direção às Américas, onde predominavam piratas de origem inglesa e francesa, muitos dos quais eram comerciantes que desafiaram o monopólio comercial imposto pela Espanha e Portugal.

O segundo período pode ser dividido em duas fases. Inicialmente, abrangendo os séculos XVII e XVIII, predominando na Inglaterra e França, caracterizado pela luta contra piratas de diversas origens que desafiavam as novas regulamentações comerciais dessas nações. Durante essa fase, houve uma mobilização do poder estatal para combater a pirataria através de medidas legais. Posteriormente, entre os anos 1714 e 1750, indivíduos que se opunham ao controle estatal sobre as rotas comerciais se tornaram piratas. (DEPIZZOLATTI, 2009, p. 10)

No contexto brasileiro, durante o século XVI, diversos fatores incentivaram a prática da pirataria, sendo a colonização do país o principal deles. O Brasil tornou-se alvo de inúmeros ataques por piratas de nacionalidades inglesa, francesa e holandesa. Esses piratas tinham objetivos semelhantes aos das explorações marítimas conduzidas por Espanha e Portugal, invadindo regiões como o Maranhão, Bahia, Recife e a vila de Santos, na Capitania de São Vicente.

Contudo, a pirataria apenas foi oficializada no Brasil no período do Império por meio da "biopirataria", que envolve a cópia, o tráfico e apropriação de plantas, quando o rei D. João VI ordenou a invasão da atual Guiana Francesa e possibilitou o estabelecimento dos portugueses na região, durante o período entre 1810 e 1817, em que houve uma apropriação de manuais e técnicas para plantio.

Segundo o artigo "Causas da pirataria no Brasil" de Altino José Xavier Beirão, a pirataria é uma realidade global, abrangendo todos os continentes, cerca de 95% dos países enfrentam o desafio da pirataria em diferentes aspectos, incluindo fabricação, distribuição, venda ou transporte de mercadorias.

Apesar de sua origem histórica, atualmente, o termo também é caracterizado como a prática de copiar, vender ou reproduzir produtos de terceiros sem respeitar os direitos autorais e sem atribuir os lucros da distribuição aos proprietários originais. Grandes grupos organizados e máfias internacionais financiam esse crime, que é mundialmente reconhecido como o crime emblemático do século XXI. (GUIMARÃES, 2006)

1.2 O Crime da Pirataria na Violação dos Direitos Autorais

Nos últimos anos, observou-se um aumento significativo na preocupação com a fabricação e comercialização de produtos falsificados em todo o país. Essa preocupação é compartilhada tanto pelo Poder Público quanto pelos particulares afetados por essa prática delituosa.

O delito da pirataria se configura como crime doloso, considera-se pirataria a violação aos direitos autorais (parágrafo único do artigo 2° do decreto 9875). Não há espaço para uma interpretação culposa, uma vez que é facilmente compreensível que o infrator age de forma consciente e intencional ao utilizar produtos pirateados com o objetivo de obter ganhos econômicos ilícitos, o que caracteriza um dolo específico. Essa

conduta está em conformidade com o art. 184, inciso II do Código Penal, que apresenta a seguinte estrutura: Nos seus 3 primeiros parágrafos, são dados detalhes do que é qualificado como pirataria. O primeiro parágrafo classifica como crime qualquer reprodução total ou parcial, com intuito de lucro direto, ou indireto, por qualquer meio, de obra intelectual sem autorização expressa do autor, do intérprete ou executante, ou de quem a represente, com pena de reclusão, de 2 a 4 anos, e multa.

O segundo parágrafo amplia a definição de violação ao incluir qualquer tentativa de lucro através da distribuição, venda, armazenamento, ocultação, exposição à venda, empréstimo e introdução no país, tanto de originais quanto de cópias de obras intelectuais reproduzidas sem autorização dos detentores dos direitos de propriedade intelectual. Isso abrange também aqueles que alugam tais obras.

Por sua vez, o terceiro parágrafo caracteriza como violação da propriedade intelectual o oferecimento público de qualquer obra sem autorização, utilizando meios como cabo, fibra ótica, satélite, ondas ou qualquer outro sistema, com o objetivo de obter lucro. A pena prevista é de reclusão, de 2 a 4 anos, além de multa.

Além da intenção deliberada, o aspecto subjetivo do crime requer outro elemento subjetivo, a busca por uma vantagem injusta. Isso fica evidente em determinados momentos, como nas ações de ocultar e estocar, ambas carregadas de uma conotação clandestina, que pode ser observada mesmo em situações sociais e econômicas normais.

O consumo de produtos falsificados parece representar não apenas uma prática de consumo difundida e estabelecida, mas também uma parte integrante da cultura de consumo, em vez de ser apenas um fenômeno isolado ou um problema exclusivamente criminal.

Nesse sentido, o crime da pirataria se ramifica em ilícitos tributários, uma vez que ocorre o crime da sonegação de impostos e o não recolhimento dos tributos, como o IPI, ISS e ICMS, ligados à produção e venda de produtos pirateados, além de outros ilícitos. Outro ponto significativo e igualmente preocupante é a diminuição da oferta de empregos formais, levando à ausência de proteção trabalhista e previdenciária, devido à absorção de mão de obra não especializada e à sua exclusão social. Isso contribui diretamente para o aumento da criminalidade.

Dessa forma, verifica-se que a pirataria é tipificada pelo código penal, trazendo sanções penais para quem a cometer, tendo em vista a proteção dos direitos autorais e intelectuais inerentes a pessoa que as detém.

1.3 Pirataria Digital

Com o avanço das tecnologias e a diversificação dos meios de expressão, surgiu a oportunidade de uma reprodução industrializada das obras de arte visando o consumo em massa. Nesse cenário, o autor da obra ainda detém os direitos autorais, porém não possui o controle dos meios de reprodução da sua própria obra.

As obras são passíveis de reprodução e cópia, porém, só serão consideradas legais as cópias autorizadas pelo titular dos direitos autorais. Assim, as cópias não autorizadas são chamadas de "piratas" e constituem ilícitos civis e penais.

Neste contexto, com o advento da internet, o fenômeno da pirataria digital atingiu todo o globo, tornando cada vez mais difícil a sua fiscalização e o seu combate, o que consiste em um problema dentro do campo dos direitos autorais, tendo em vista a divergência de opiniões sobre a prática da pirataria.

Assim, o que se entende por pirataria digital é qualquer comportamento que represente violação de direitos autorais patrimoniais fazendo uso das ferramentas digitais, a exemplo do acesso a sites que disponibilizam conteúdo protegido por meio de torrentes.

Para fins deste trabalho, *Torrents* são tipo de arquivo que contém "metadados" sobre diversos tipos de conteúdo digital, como filmes, música, programas de TV, software e outros. Eles funcionam como um meio de compartilhamento de arquivos *peer-to-peer* (P2P), onde os usuários podem baixar e compartilhar esses arquivos uns com os outros.

A pirataria digital facilita a disseminação de cópias ilegais de obras, o que reduz a demanda por obras legalmente adquiridas, tal prática prejudica a remuneração dos artistas e autores, o que prejudica diretamente a subsistência e a possibilidade de continuar produzindo obras de qualidade.

Com o avanço da internet, ficou ainda mais difícil regularizar a reprodução e distribuição de cópias de obras, seja no âmbito audiovisual ou literário. Com isso, o poder judiciário teve de atender litígios decorrentes da pirataria, o que envolve a propriedade intelectual e a cópia não autorizada, bem como o Poder legislativo teve de elaborar e promulgar leis que visassem tal regulamentação com a imposição de sanções civis e penais para os infratores piratas.

A pirataria pode ser considerada a forma mais errada de manifestação artística, afetando a produção de novas obras, tendo em vista a pouca arrecadação de recursos disponíveis para investir em criação de literatura, filmes e músicas, comprometendo a indústria cultural, segundo Ronaldo Lemos, 2005 P. 90

Pode-se verificar que o maior prejuízo causado pela pirataria, em específico a digital, ocorre no âmbito financeiro, visto que, a internet quebra barreiras geográficas e possibilita que qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, faça o *download* de obras piratas sem qualquer custo, basta apenas navegar no site em que contenham as obras pirateadas.

Por essa razão, tratados e convenções internacionais são empregados como meios de regular os interesses compartilhados de diferentes países no campo da propriedade intelectual, visto que o direito de propriedade intelectual, que é intimamente ligado ao direito internacional, se esforça em proteger os artistas, escritores e diversos outros que usam a propriedade intelectual para conseguir dinheiro.

Dessa forma, parece que os sistemas jurídicos, como a Lei Geral de Telecomunicações, o Marco Civil da Internet e a mais recente Lei Geral de Proteção de Dados, que serão tratados no próximo título, estão se tornando legislações meramente simbólicas, que adiam a resolução de conflitos. Além disso, há indícios de que essas leis estão sendo utilizadas como ferramentas políticas para promover determinados agentes políticos. (NEVES, 2011)

Portanto, vê-se que a questão é social e juridicamente relevante, pois o avanço da pirataria digital impacta os direitos de propriedade intelectual, a arrecadação de impostos, a regulação econômica e os direitos dos consumidores, em um ambiente abrangente e complexo de leis e princípios jurídicos.

1.4 Pirataria Digital no Brasil

A pirataria é uma realidade no dia a dia dos brasileiros. O Brasil se encontra na quinta posição no ranking mundial de acessos a sites considerados pirata e em 2020 foi verificado que os prejuízos com o mercado ilegal constituem cerca de 287 bilhões de reais, segundo o Fórum Nacional contra a Pirataria e Ilegalidade, no relatório Akami.

O Código Penal do Brasil, em seu artigo 184, trata da violação de direitos autorais, considerando a intenção lucrativa como um fator que pode aumentar a punição. A Lei Brasileira de Direitos Autorais nº 9.610/98 é o principal instrumento legal para combater a pirataria, estabelecendo diretrizes gerais que podem ser aplicadas em casos dessa natureza.

O combate à pirataria no Brasil ganhou maior relevância institucional somente em 2004, com a CPI da Pirataria, iniciada possivelmente em consequência de pressões internacionais. Essa virada internacional em relação às políticas públicas de combate à pirataria, de acordo com Menezes (2015), o que resultou na criação imediata do Conselho Nacional de Combate à Pirataria (CNCP), que se torna a principal entidade representativa dessa campanha no Brasil.

O ano de 2020, marcado pela recriação do CNCP, enfrentou enormes desafios em várias áreas devido à pandemia do coronavírus, responsável pela COVID-19. Além dos impactos evidentes causados pela interrupção das atividades presenciais por grande parte do ano, a quarentena impulsionou ainda mais o comércio digital. Embora seja inovador e tenha se firmado nos hábitos dos consumidores brasileiros, o comércio digital trouxe consigo novos desafios, especialmente no que diz respeito à comercialização de produtos ilegais, demandando medidas e atenção especial.

É inegável que a pirataria está intrinsecamente relacionada a outras atividades criminosas, tais como o crime organizado, a sonegação fiscal, a lavagem de dinheiro e a evasão de divisas, sendo inclusive denominada pela Interpol como "o delito do século".

Apesar da caracterização criminosa da prática da pirataria, no Brasil a prática do ilícito não é considerada condenável socialmente e culturalmente, visto que está totalmente diluída na vida dos cidadãos, que por vezes somente terão acesso a essas obras e produtos culturais por meio da pirataria.

Contudo, ainda que tal prática seja socialmente aceita, o sistema jurídico brasileiro reforça a importância de combater essa conduta, inclusive nos tribunais superiores. O Superior Tribunal de Justiça sustenta que a prática da pirataria requer a repressão do Estado, destacando que o princípio da adequação social não é suficiente para evitar a aplicação da lei.

A dimensão internacional das movimentações jurídicas e judiciais contra a pirataria é evidenciada tanto pelos aspectos econômicos em jogo quanto pela influência ideológica de grupos específicos que defendem várias formas de liberdade nos ambientes digitais.

Assim, verifica-se que, apesar da ilicitude e das estratégias de repressão da pirataria adotadas pelas instituições e empresas afetadas, os relatórios e números

sugerem que a pirataria pode ser percebida socialmente como algo aceito, dada a quantidade de pessoas que recorrem a essas práticas. Embora seja duramente condenada juridicamente e combatida pelas empresas das indústrias criativas, é possível argumentar que a pirataria enfrenta momentos de aceitação social.

A aceitação social da pirataria pode ser motivada por diversas razões. Alguns consumidores optam por produtos e mídias piratas devido aos preços mais acessíveis em comparação ao mercado formal, outros encontram obras de difícil acesso em sites piratas, obras que não estão disponíveis nos mercados regulados.

Além disso, há aqueles que enfrentam barreiras no acesso a produtos culturais, e para eles, a pirataria representa a única maneira de ter acesso a essas obras. Para essa parcela da população, a pirataria é vista como um meio de inclusão social.

2. PROPRIEDADE INTELECTUAL

Para fins de contextualização, a propriedade intelectual é um gênero do Direito a qual o direito autoral é uma espécie, o que significa dizer que tem por objeto a proteção aos bens de valor artístico e intelectual, os chamados bens imateriais, isto é, obras de cunho literário, cientifico, estético e artístico, dando importância jurídica a essas obras.

No Brasil, a propriedade intelectual foi incorporada aos direitos e garantias fundamentais, no art. 5º, incisos XXVII a XXIX da CRFB, sendo um dos principais focos de proteção da ordem jurídica estabelecida pela Constituição Federal de 1988.

No entanto, antes da promulgação da constituição cidadã brasileira, foi durante a Revolução Francesa que se difundiu a ideia de que os privilégios eram, na verdade, direitos. Esse novo entendimento foi significativamente impulsionado pelo uso do termo "propriedade" em associação com a criação intelectual.

A OMPI, "Organização Mundial da propriedade intelectual", é dedicada à promoção da proteção da Propriedade Intelectual (PI) em todo mundo, e define que a propriedade intelectual é constituída pelos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico. (art. 2º, alínea viii, da Convenção da OMPI)

Assim, todos os direitos listados passaram a ser juridicamente tutelados, pois podem ter valor atribuído ao acesso àquela obra intelectual.

Assim, o proprietário tem a liberdade de usar sua propriedade conforme desejar, observando a lei, e possui o direito de impedir que terceiros a utilizem. Esse controle pode ser exercido pelo próprio criador, ou por um intermediário, geralmente uma empresa agenciadora que adquiriu os direitos patrimoniais sobre a criação e é responsável por sua exploração econômica.

Por fim, é necessário esclarecer que propriedade Intelectual é dividida em três segmentos: Direitos Autorais, Propriedade Industrial e Proteção sui generis, mas para o presente trabalho será utilizado apenas o direito autoral.

2.1 Direito Autoral: Conceito

O Direito Autoral é um direito autônomo, que visa a regulamentação jurídica decorrente da criação e utilização de obras intelectuais, sendo artísticas, científicas, estéticas e literárias, possuindo legislação própria, a referida Lei nº 9.610/98, "Lei de Direitos Autorais" (LDA).

Em uma evolução histórica, com a Revolução Francesa, foram estabelecidos os princípios da liberdade, igualdade e fraternidade, possuindo como ponto central a abolição de todos os privilégios do absolutismo.

Tendo como background a revolução francesa, o judiciário francês foi o primeiro a disciplinar as relações entre escritores e editoras. No século XVIII, nos Estados Unidos, foi publicada a Lei do *Copyright Act* que dispunha sobre os direitos dos autores e o comercio de livros.

Assim, os direitos autorais asseguram que o autor de uma obra intelectual seja reconhecido como seu criador, enquanto os direitos patrimoniais dizem respeito principalmente à sua exploração econômica, se relacionando com o lucro. O autor tem o direito privativo de escolher como sua obra criativa é usada, incluindo a permissão, total ou parcial, para que outros a utilizem.

Portanto, se uma obra intelectual for utilizada sem autorização prévia, o responsável estará infringindo as leis de direitos autorais. Essa conduta pode resultar

em um processo judicial, dado que os direitos patrimoniais associados à obra podem ser transferidos ou cedidos a terceiros, visto que o autor pode conceder a pessoas determinadas o direito de representar ou usar suas obras.

A defesa dos direitos autorais brasileiros teve início no século XX, em que entidades, em sua maioria associações sem fins lucrativos, tinham como principal objetivo proteger os direitos autorais de execução pública musical de todos os seus membros.

Os primórdios da lei em defesa dos direitos autorais ocorreram no Brasil império, a qual estabeleceu o sistema de privilégios aos autores, sendo marco inicial dos direitos do autor no Brasil.

Ato contínuo, a primeira lei sobre direitos autorais foi a Lei nº 496 de 1898, conhecida como "Lei Medeiros e Albuquerque", em homenagem ao autor do projeto que a criou. Esta lei apresentava dispositivos importantes e modernos, vários dos quais ainda estão presentes em nossa legislação atual.

Na Constituição Federal de 1988, os incisos XXVII e XXVIII do artigo 5º estabelecem os direitos autorais, assegurando ao autor o direito exclusivo e transmissível, por prazo determinado em lei, de utilização, publicação e reprodução de suas obras. Além disso, o autor tem o direito de fiscalizar o proveito econômico das obras que criar.

Como mencionado anteriormente, o Código Penal de 1940 aborda a violação do direito autoral nos seus artigos 184, 185 e 186. Esses artigos foram modificados em 2003 pela Lei 10.695, resultando na revogação do artigo 185.

Além disso, devido ao sistema jurídico baseado no chamado *Civil law*, as obras são protegidas pela legislação de Direito Autoral desde o momento de sua criação, sem necessidade de registro prévio (Art. 18). No entanto, como medida preventiva, é recomendado registrar a obra na Biblioteca Nacional, o órgão governamental competente.

Portanto, o desafio atual do direito autoral é compreender os novos paradigmas e valores da sociedade e, dessa forma, buscar harmonizar sua proteção no ciberespaço.

2.2 A Literatura e a Era Digital

A persistência das histórias ao longo do tempo, desde os primórdios da humanidade, mesmo antes do desenvolvimento da linguagem escrita, demonstra a importância que a narrativa tem na experiência humana. A escrita rupestre, que é a forma mais antiga de escrita conhecida, indica que a expressão literária tem raízes profundas na história da humanidade.

Há uma associação intrínseca entre literatura e livro na mentalidade coletiva, apesar dos desafios envolvidos na promoção da leitura e na acessibilidade à cultura literária, visto que são várias as dificuldades que existem na formação de leitores e nas políticas destinadas a tornar a cultura literária acessível através do livro. Aqui, a ideia é que a associação entre literatura e livro é tão forte que se tornaram quase sinônimos.

Dessa forma, é importante dizer que literatura digital não se confunde com a literatura online. O termo "e-book" indica sua natureza como uma versão eletrônica de um livro tradicional. Assim, ele mantém todas as características de um livro convencional, mas com a distinção de que, em vez de virar páginas de papel, interagimos com um teclado de computador ou uma tela de tablet para a leitura. Dessa forma, ler um e-book não é muito diferente de ler um texto em livro impresso, apesar da singularidade de não ter em mãos o livro físico.

A internet é descrita como um suporte, um ambiente sócio-político-econômico e uma ferramenta, e em todos esses papéis, ela pode ser vista como uma oportunidade para aproximar a literatura do leitor de novas maneiras. No entanto, é preciso refletir sobre como a presença da literatura na internet pode desafiar ou desconfigurar as características tradicionais do literário, principalmente em relação aos direitos autorais e a violação deles.

2.3 E-book Pirata e Seus Consumidores

A leitura é uma atividade de muita relevância na vida das pessoas, pois é por meio dela que conseguimos interagir e compreender o mundo ao nosso redor, além de contribuir para nossa própria formação. A leitura capacita o indivíduo a realizar atividades que promovem seu crescimento pessoal e permite agir de forma ativa e crítica na sociedade.

Sem dados concretos, alguns afirmam que a pirataria digital não afeta negativamente as vendas de livros e pode até ter um efeito positivo. Um dos defensores da ideia de que alguém só lerá um livro na tela do computador se não tiver outra opção é o escritor Paulo Coelho. Desde 2006, ele disponibiliza links para download de diversas edições de seus livros no site "Pirate Coelho".

O autor baseia sua opinião na experiência que teve na Rússia, onde, segundo ele, seus livros demoraram a se tornar best-sellers devido a uma rede de distribuição de livros muito ineficiente. Coelho relata ter descoberto que a cópia digital pirata de "O Alquimista" estava sendo compartilhada na internet e, a partir desse momento, decidiu disponibilizar gratuitamente o livro para download em seu site oficial. Como resultado, afirma ele, suas vendas foram impulsionadas, alcançando mais de dez milhões de exemplares vendidos.

Apesar da resistência de sua editora americana, Paulo Coelho começou a disponibilizar traduções de seus livros em inglês para download e isso não impediu que "O Alquimista" permanecesse na lista de mais vendidos do New York Times por mais de um ano.

Sob essa ótica, pode-se concluir que, embora represente a reprodução de conteúdo intelectual sem a permissão do proprietário dos direitos, por vezes a pirataria digital funciona como uma maneira de as pessoas compartilharem obras que consideram valiosas e querem que outros conheçam.

Em geral, o público consome conteúdo pirateado porque muitas vezes não possui recursos financeiros para adquirir livros, que em média custam cerca de trinta reais. Apesar de os números terem aumentado durante a pandemia, conforme relatado pelo Bookwire Brasil, com um aumento de 227% nas vendas de livros juvenis e infantis entre junho e agosto de 2020, a leitura em formato digital ainda é considerada a opção mais econômica para muitos leitores.

No Brasil, há uma grande desvalorização pratica à cultura, parte disso é devido ao alto custo dos livros físicos e digitais, que são inacessíveis para muitas pessoas.

A promoção ao consumo consciente das obras se mostra muito baixo, e muitos leitores não percebem o impacto negativo da pirataria, algo que afeta diretamente os escritores e futuros escritores.

Enquanto os leitores recorrem à pirataria devido à falta de recursos financeiros, os escritores também enfrentam dificuldades por não receberem uma remuneração adequada pelo seu trabalho. Em certas situações, a pirataria parece ser uma alternativa para usuários que não estão dispostos a gastar um valor considerável em e-books, já que há opiniões de que o produto não justifica o preço estipulado pelo mercado.

No âmbito acadêmico, a pirataria de e-books é frequentemente justificada pela precariedade do mercado editorial no Brasil. Os altos preços dos livros tornam as cópias não autorizadas uma alternativa para muitos, e assim, esse cenário é agravado pela insuficiência de exemplares em bibliotecas universitárias, que não conseguem atender à demanda dos estudantes. Tais limitações levam estudantes e professores a recorrer a práticas de pirataria em massa, muitas vezes fazendo o download de PDF de fotos digitalizadas dos livros e apostilas, uma realidade que já existia antes da era da Internet. Embora essas ações violem a lei de propriedade intelectual, elas são aceitas em praticamente todas as universidades do país, tanto públicas quanto privadas.

Nesse contexto, é possível observar um paradoxo entre a legalidade e o acesso às obras literárias, pois a pirataria de e-books pode ser vista como uma apropriação dos meios de produção de conhecimento, sugerindo uma autonomia e um mecanismo para acessar a cultura literária.

3. POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA A PROBLEMÁTICA

Diante de todo o exposto, é nítida a importância do acesso à cultura a todos os indivíduos, ainda mais quando se observa na perspectiva da literatura, sendo um direito previsto na Constituição federal de 1988 (artigo 215).

Dessa forma, é possível a aplicação de possíveis soluções para que leitores, que possuem realmente a vontade de ter acesso a livros, possam fazê-lo sem cometerem o ilícito da pirataria digital.

As bibliotecas online gratuitas representam excelentes alternativas para aqueles com restrições financeiras que desejam explorar a leitura por meio de e-books. Elas oferecem acesso a obras completas de renomados autores e materiais de forma totalmente gratuita.

Afunilando a pesquisa por bibliotecas digitais, o aplicativo escolhido para ser exposto no presente trabalho é o chamado “Biblion”, biblioteca digital gratuita do estado de São Paulo, criada a partir de uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo, sob a gestão da SP Leituras.

A biblioteca digital é pública e totalmente gratuita, em que não apenas os cidadãos do Estado de São Paulo conseguem ter acesso a ela, mas todos que se cadastrarem no aplicativo, em contrapartida, vale mencionar que existem outras bibliotecas públicas digitais em funcionamento, como a Biblioteca Nacional Digital Brasil e a Biblioteca Interativa Sebrae.

A SP Leituras é responsável pela gestão da “Biblion”. Criada em junho de 2010, a SP Leituras (Asso-

ciação Paulista de Bibliotecas e Leitura) é uma Organização Social sem fins lucrativos, que foi criada para idealizar e desenvolver projetos que contribuam para o incentivo ao direito e à promoção da cultura, leitura e literatura.

A proposta da Biblion se mostra mais completa visto que disponibiliza áudio livros, *podcasts*, clube do livro e um calendário de programação cultural, com a disponibilização de eventos, oficinas, bate-papos e exposições, que em sua maioria acontece de forma online.

Assim, o maior propósito do aplicativo é garantir a democratização do acesso das pessoas aos livros de forma legal, a partir de um acervo diversificado e organizado, funcionando como uma biblioteca tradicional, na qual há um prazo de 15 dias para a devolução do exemplar, que pode ser renovado por igual prazo, caso não haja pessoas na fila de espera.

Ato contínuo, o Instituto Doar elegeu a instituição SP Leituras como a melhor ONG do Brasil na categoria de Cultura e, por quatro anos seguidos (2018-2021), reconheceu-a como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil. Além disso, conquistou o prêmio Seleção Mobile Time 2023, na categoria Inovação com Impacto Social/ Ambiental.

Em suma, tornou-se evidente que esta iniciativa promove a democratização literária no Brasil, para tornar a literatura e a leitura mais acessíveis a todas as camadas da população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo observou-se a análise sobre a pirataria moderna e a distribuição gratuita de livros, ressaltando-se que a pirataria moderna não se confunde com a pirataria marítima, e por isso foi dado o conceito de pirataria, que antecipou o estudo sobre a propriedade intelectual e o direito autoral. Nesse sentido, foram observadas a definição e as formas de proteção desses direitos, conforme estabelecidas na Constituição Federal, na Convenção de Berna e na Lei de Direitos Autorais.

Foram analisadas as implicações sociais, culturais e econômicas da propriedade intelectual e da pirataria digital, sendo a proteção da propriedade intelectual e o combate à pirataria digital questões complexas que envolvem um equilíbrio delicado entre incentivar a produção de conteúdo, garantir o acesso ao conhecimento e às tecnologias, e proteger os direitos dos criadores.

Além disso, destacou-se a necessidade de reconsiderar os instrumentos jurídicos existentes e desenvolver novos mecanismos que atendam às especificidades do ambiente tecnológico em constante evolução.

Estabelecendo a importância da leitura e do crescente uso de e-books, a solução apresentada para que os leitores tenham acesso aos livros digitais sem a prática da pirataria são as bibliotecas digitais gratuitas, como a Biblion, a biblioteca digital gratuita do estado de São Paulo, com um acervo de mais de 20 mil e-books para os cadastrados. Essa solução é proposta para tentar encontrar um equilíbrio entre os direitos dos autores e os direitos da sociedade à cultura, educação e conhecimento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Como era a internet no Brasil antes da comercialização**. 2021. Acesso em 14 de maio de 2024.

ALENCASTRO SILVA TRIBINO, Nathalia. **Motivações para o consumo de livros digitais**. Acesso em 23 de maio de 2024.

ANES, Franciso. **Origem da internet:** saiba como tudo começou. 2022. Acesso em 14 de maio de 2024.

BEIRÃO, Altino José Xavier. Causas da pirataria no Brasil, **Série Aperfeiçoamento de Magistrados**, 3,p.25. Acesso em 29 de fevereiro de 2024.

CARVALHO, Juliano Maurtício et. al. **A política de implantação da Internet no Brasil**. Acesso em 14 de maio de 2024.

CHAGAS, Beatriz; LEONARDI, Gabriela e DE LUCAS, Letícia. **A pirataria de livros nacionais** ESPM jornalismo. Acesso em 23 de maio de 2024.

CHAVES, Rogério. **O livro (digital ou impresso) tem muito espaço para crescer**. Acesso em 23 de maio de 2024.

CORREIA, Bruno Alberto Gonçalves. **Novas relações de consumo e o mercado editorial:** Paulo Coelho, e-books e o futuro dos livros. Acesso em 23 de maio de 2024.

DEPIZZOLATTI, Bruno. A Pirataria Contemporânea. 2009. Acesso em 03 abril de 2024.

DURAN, Leandro Domingues. **A construção da pirataria:** o processo de formação do conceito de "pi-

rata" no período moderno. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Acesso em 03 abril de 2024.

FREITAS, Eber. **Copyright criou uma geração de livros esquecidos**. Acesso em 21 de maio de 2024.

LEMOS, Ronaldo. **Propriedade Intelectual Graduação 2011.1**. Acesso em 25 de maio de 2024.

MARTINS FERREIRA, Fernando; MOREIRA MIRANDA, Luis Fernando; MORAS, Monique. **Impacto dos E-Books Na Cadeia Editorial Brasileira:** Uma Análise Exploratória. Acesso em 22 de maio de 2024.

MENOTTI, Gabriel. **Bibliotecas em Rede, DIY: pirataria de e-books no ensino superior brasileiro**. Lugar Comum Nº 40, pp. 239- 244. Acesso em 24 de maio de 2024.

MUNARI, Ana Cláudia. **Literatura e internet**. Acesso em 20 de maio de 2024.

NEVES, Marcelo. **A constitucionalização simbólica**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011. Acesso em 03 de abril de 2024.

NUNES DE LIMA, Cristiano Antonio. **Pirataria Digital e Direitos Autorais**. 2023. Acesso em 27 de maio de 2024.

PARACAMPO MILEO, Bruno Alberto e AMANAJÁS SOARES, Gysele. **A Cultura Tradicional e o Direito Autoral**. Acesso em 25 de maio de 2024.

PIERANGELI, José Henrique. **Crimes contra a Propriedade Industrial e Crimes de concorrência desleal**. p.233. RT, 2003.

PIMENTEL, Rose Marie. **Pirataria e seus vários aspectos na sociedade moderna**. Série Aperfeiçoamento de Magistrados 3. Niterói. Acesso em 16 de abril de 2024.

SALDANHA, Alexandre. **Pirataria Digital E Função Social Dos Direitos Autorais Na Hiperconectividade**. 2023. Acesso em 27 de maio de 2024.

SANTOS, L. F. **Pirataria Digital:** bloqueio de conteúdos audiovisuais em redes de telecomunicações. Revista de Direito Setorial e Regulatório, v. 8, nº 1, p. 60-81, maio 2022. Acesso em 03 de abril de 2024.

SECURITY REPORT. **Brasil é 5º no ranking global de acessos em sites de pirataria, chegando a 4,5 bilhões de visitas**. Security Report, São Paulo, 01 fev. 2022. Acesso em 03 abril de 2024.

SILVA DOS SANTOS, Manuella. **Direito Autoral na era digital:** Impactos, controvérsia e possíveis soluções. 2008. Acesso em 20 de maio de 2024.

SOUZA, J. S. **Baixar livro da Internet é crime?** 2017. Jusbrasil. Acesso em 23 de maio de 2024.

SP Leituras **ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECAS E LEITURA**. Disponível em: https://spleituras.org.br/o-que-fazemos/ . Acesso em 26 de maio de 2024.

Termo e Condições de Uso e Política de Privacidade do site Biblion. 2022. Acesso em 25 de maio de 2024.

YAZBEK, Letícia. **Piratas:** Conheça a verdadeira História por trás dos Reis dos Mares. Acesso em 03 abril de 2024.

ALUNO INDICA ALUNO STRONG

Indique a Strong e ganhe prêmios!
O **indicador** ganha um Voucher válido em mais de 150 lojas.
O **indicador** ganha um Kit Strong.

1. Você indica alguém.
2. Essa pessoa se torna aluno(a).
3. Você dois são premiados.

saiba mais em
strong.com.br/indique

@strongbusinessschool
@strongconveniadafgv

Strong
Business School

CAPA

Autores: *Renato Formagin, aluno formado em administração e Coordenador do Marketing na Strong Business School e Thelma Ribeiro, Diretora do MBA Internacional da Strong Business School.*

STRONG BUSINESS SCHOOL: 30 ANOS DEDICADOS À EDUCAÇÃO

Este artigo celebra os 30 anos da Strong Business School a partir do olhar de quem esteve presente desde o primeiro dia: seus fundadores. Mais do que relembrar conquistas, a proposta é resgatar a essência da instituição e destacar essa história dessa família movida pela educação.

Três décadas de história. Para muitos, apenas uma marca cronológica. Para a Strong Business School, um marco carregado de significado, memórias, conquistas e um olhar incansável para o futuro. Fundada em 1995, a instituição que nasceu como uma consultoria familiar em São Vicente se transformou em uma das mais respeitadas escolas de negócios do país, com alianças internacionais, cursos premiados e uma trajetória marcada pela dedicação à formação de lideranças e profissionais de excelência.

Essa é uma história sobre educação, sim. Mas é, sobretudo, **uma história sobre pessoas:** sobre a força de uma família, sobre a confiança de colaboradores e parceiros, e sobre os milhares de alunos que passaram pelas salas da Strong ao longo dessas três décadas e perceberam que o objetivo sempre foi claro e inabalável: entregar excelência educacional, transformar vidas e preparar líderes para encarar os desafios de um mercado global em constante evolução.

RAÍZES FORTES, COMEÇO HUMILDE

"A nossa casa virou o primeiro escritório", lembra Maria Luiza Ribeiro, esposa do fundador e presidente da Strong, professor Sérgio Tadeu Ribeiro. Ao lado do marido, ela viu nascer e crescer um sonho que, em 1995, começava com pouco mais que um computador, uma mesa, muitos livros e uma determinação inabalável. "Ele precisava abrir empresa e eu sugeri o nome: Strong. Forte em inglês. Ele não queria parar. E eu estava ali, na retaguarda".

Sérgio Tadeu, que iniciou a carreira aos 15 anos na Cosipa, também dava aulas e prestava consultorias. A vontade de fazer mais pela formação de profissionais brasileiros o levou a ampliar os horizontes. "Começamos com consultoria, depois factoring, desenvol-

vimento de software... e então veio a educação, que virou nossa grande vocação".

O início de tudo: 1995.

DA CONSULTORIA À EDUCAÇÃO EXECUTIVA E SUPERIOR

A virada veio em 1998, quando a Strong passou a oferecer os cursos conveniados da Fundação Getulio Vargas na Baixada Santista. "Começamos com as turmas no Colégio Universitas, porque ainda não tínhamos sede própria para aulas", lembra Thelma Ribeiro, filha de Sérgio e hoje diretora da instituição.

A parceria com a FGV foi apenas o começo. Em 2000, nascia a Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), voltada à graduação. A primeira turma do curso de Administração começaria dois anos depois, com uma proposta pedagógica diferenciada e rigorosa, que logo ganharia nota máxima do MEC.

EXPANSÃO COM QUALIDADE, INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE VIDAS

Ao longo das duas décadas seguintes, a Strong expandiu suas unidades para Santo André, Alphaville, Osasco, São Caetano do Sul e Santos. Vieram novos cursos de graduação, como Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Publicidade e Direito, que conquistaram posições de destaque diversas vezes no ENADE e no IGC.

Essa excelência se deve, em grande parte, à filosofia da casa: austeridade, disciplina e trabalho. Mas também à busca constante por inovação. "Desde o início, a ideia foi sempre atrelar a marca Strong a outras grandes marcas. Microsoft, FGV, universidades internacionais. Sempre com foco na formação de alto nível", explica Thelma.

Mais do que estruturas e certificações, o que define a Strong são as vidas que ela ajudou a transformar. Os formados ocupam hoje cargos estratégicos e de direção em grandes bancos, empresas multinacionais e startups. São gestores, empreendedores e tomadores de decisão nos quatro cantos do mundo. Cada certificado entregue representa mais que uma conquista acadêmica: é a consolidação de um sonho pessoal e profissional.

MÓDULOS INTERNACIONAIS E VISÃO GLOBAL

Foi nessa busca por inovação e qualidade, que levou à internacionalização da Strong, uma das pioneiras no país a oferecer módulos internacionais em parceria com o MBA FGV. Desde o início dos anos 2000, alunos da instituição passaram a viajar para centros de referência globais como Universidade da Califórnia, Universidade de Chicago, Instituto Universitário de Lisboa, Universidade de Hong Kong, entre outras.

Thelma recorda uma situação marcante: "Em 2008, tivemos um apagão aéreo e nossos voos foram cancelados. Tínhamos 135 alunos nos EUA. Muitos não falavam inglês. Foi um desafio enorme. Mas conseguimos trazê-los de volta em segurança. Esse cuidado com o aluno sempre foi essencial".

1995

Equipe São Vicente: Maria Luiza e Sergio Tadeu à direita da foto

1997

Strong vence as etapas nacional e mundial dos Jogos de Gestão Empresarial.

1998

Oficialização do Convênio Com a FGV

1999

Expansão para Santo André

Unidade Almirante - 1999

Unidade Jacarandás - 2001

2000

Primeira turma do Módulo Internacional do MBA FGV em Irvine – California

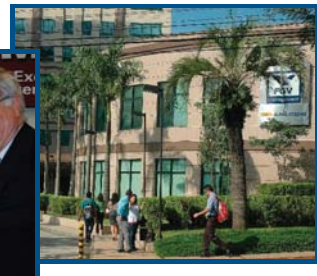
2005

Início da primeira turma de graduação, em Santo André

Inauguração do Centro Empresarial e Educacional STRONG, em Santos

2006

Inauguração da AlphaStrong em Alphaville



2011

Inauguração da AlphaStrong em Osasco

2017

Assinatura do convênio de acreditação de qualidade com a EQUAA

2021

Nasce a Strong Business School, com a união dos nomes ESAGS e STRONG

GRATIDÃO POR CADA PASSO

Apesar da projeção e crescimento, o clima familiar nunca se perdeu. Maria Luiza, em entrevista emocionada, lembra do envolvimento dos filhos desde cedo. A filha mais velha, Thaís, superou diversos problemas e é hoje uma das pessoas mais atuantes na escola. Thelma assumiu a diretoria dos módulos internacionais. Tiago, o filho do meio, também passou pela escola e atuou na gestão. A Strong é, antes de tudo, uma empresa de vidas entrelaçadas.

Celebrar 30 anos também é olhar para trás com gratidão. A história da Strong é feita por milhares de pessoas que deixaram suas marcas em cada sala de aula, corredor, reunião e desafio superado.

Lembrar de todos os colaboradores que atuaram nas mais diversas frentes — no administrativo, no atendimento aos alunos, nos bastidores e na linha de frente, resolvendo os problemas mais complexos com criatividade e comprometimento. Cada um, com sua história, ajudou a construir esse legado.

Os professores, muitos que seguem conosco desde os primeiros anos, e que foram as pontes fundamentais para que a Strong alcançasse tantos marcos de qualidade. Vocês transformaram, com dedicação e excelência, nossa visão de ensino em realidade.

E, acima de tudo, nossa gratidão aos alunos — o verdadeiro motivo de tudo isso existir. Vocês são o nosso norte. Vocês são a razão de todos os esforços. Obrigado por acreditarem, por crescerem conosco e por levarem o nome da Strong ainda mais longe.

OLHAR PARA O FUTURO: FORMAÇÃO, EMPREGABILIDADE E PROPÓSITO

Para Sérgio Tadeu, o futuro está nas pessoas. “Queremos fabricar capital intelectual, o bem mais raro e desejado do mundo atual”. Isso significa investir em educação de qualidade, mas também em parcerias sólidas, internacionalização, responsabilidade social e, acima de tudo, empregabilidade.

Hoje, os alunos da Strong são disputados pelo mercado. A escola estuda novos cursos, novas formas de ensino e uma presença ainda maior no ambiente digital. Mas sem nunca perder de vista seu pilar original: transformar vidas por meio da educação.

Trinta anos depois, o nome escolhido lá atrás segue atual. **Strong**. Forte. Um nome que não foi apenas escolhido. Foi vivido.

EDUCAÇÃO
PARA QUEM
FAZ O FUTURO.
BACHARELADO
ADMINISTRAÇÃO
CONTÁBEIS
DIREITO
ECONOMIA
PUBLICIDADE
TECNÓLOGO
GESTÃO DE RH
GESTÃO FINANCEIRA
GESTÃO PUBLICA
strong.com.br
Strong
Business School

IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Autores: *Andressa Miki, Brian Valverde, Fernanda Lazzuri, Pietro Vinicius e Yan Fischer.*
Orientadora: *Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima - Docente da Strong Business School.*

DESAFIOS E TRIUNFOS NO MERCADO DE REFRIGERANTES: A JORNADA DA DR PEPPER EM MEIO À DOMINÂNCIA DA COCA-COLA

Resumo:

Este artigo explora as estratégias de marketing da Dr Pepper no competitivo mercado de refrigerantes, abordando como a marca construiu uma identidade singular e se destacou em um setor dominado por gigantes como Coca-Cola e Pepsi. Reconhecida como a mais antiga bebida gaseificada dos Estados Unidos, a Dr Pepper evoluiu de um produto regional em Waco, Texas, em 1885, para se tornar uma marca nacional e internacionalmente reconhecida, graças à sua fórmula exclusiva de 23 sabores e campanhas publicitárias inovadoras. O estudo analisa as principais iniciativas que permitiram à Dr Pepper manter sua relevância ao longo de mais de um século, incluindo lançamentos de produtos, parcerias de distribuição, marketing digital e adaptações culturais. Além disso, o artigo examina as barreiras impostas pela Coca-Cola para limitar a expansão da Dr Pepper, principalmente em mercados internacionais, e discute como a marca respondeu a essas restrições com inovação e adaptação. Ao explorar essas dinâmicas, o estudo busca entender de que forma as estratégias de marketing da Dr Pepper contribuíram para seu sucesso e para sua capacidade de adaptação em um setor marcado por transformações constantes e concorrência acirrada.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Dr Pepper, uma marca icônica e a mais antiga bebida carbonatada dos Estados Unidos, exemplifica como a inovação, o marketing criativo e a adaptação podem sustentar o sucesso no setor de refrigerantes. Desde sua criação em 1885 na cidade texana de Waco, a marca evoluiu de um produto experimental em uma farmácia local para uma referência nacional no segmento, destacando-se por seu sabor único e por campanhas de marketing inovadoras. As primeiras estratégias de distribuição e o apelo publicitário construíram uma identidade que associava o produto ao bem-estar e ao

estilo de vida dos consumidores da época, marcando o início de um legado que atravessaria o século XX.

Com a expansão na Feira Mundial de 1904, onde foi apresentada a milhões de pessoas, a Dr Pepper ampliou sua visibilidade e conquistou o mercado, consolidando-se como uma bebida nacional. Esse crescimento foi sustentado por alianças estratégicas e pela capacidade da marca de adaptar-se às mudanças do setor, como nas décadas seguintes, quando enfrentou desafios e até tentativas de aquisição por concorrentes, como a Coca-Cola. Ainda assim, a Dr Pepper se manteve competitiva, conectada com seu público e relevante por meio de campanhas que destacavam seu sabor único e um posicionamento diferenciado.

No contexto atual, onde o mercado de refrigerantes está em constante transformação em resposta às preferências dos consumidores por opções mais saudáveis e com menos açúcar, a Dr Pepper continua a inovar. Lançamentos como o Dr Pepper Strawberries & Cream e campanhas interativas nas redes sociais refletem o compromisso da marca em se adaptar às demandas contemporâneas, mantendo sua autenticidade e conexão com o público. Com base em sua trajetória, surge a seguinte questão: Como as campanhas de marketing permitiram à Dr Pepper manter-se competitiva e relevante em um mercado dominado por gigantes?

1.0 HISTÓRICO DA DR PEPPER

A Dr Pepper é uma marca icônica no mercado de refrigerantes dos Estados Unidos, sendo reconhecida como a mais antiga bebida carbonatada do país. A origem da Dr Pepper se deu início em 1885, na cidade de Waco, Texas, na Morrison's Old Corner Drug Store. Charles Alderton, um farmacêutico da loja, criou a bebida inspirado pelos aromas das várias essências frutadas que espalhavam-se pelo ambiente da soda fountain, onde as pessoas se reuniam para socializar enquanto experimentavam novos sabores (ThoughtCo, 2019; History Cooperative, 2024; Dr Pepper Museum, 2024).

Inicialmente, a bebida foi apelidada de "Waco", uma referência à cidade natal de sua criação, e conquistou rapidamente os frequentadores da farmácia devido ao seu sabor distinto, que não se assemelhava aos refrigerantes disponíveis na época, como colas ou root beers. Posteriormente, Wade Morrison, proprietário da farmácia, decidiu batizar a bebida como Dr Pepper. Embora as origens exatas do nome permaneçam incertas, uma teoria popular é que Morrison teria se inspirado em Dr. Charles T. Pepper, um médico que teria dado a Morrison seu primeiro emprego ou permissão para se casar com sua filha. Embora a veracidade dessa história não seja confirmada, a associação com o título "Dr" era uma estratégia comum na época para conferir um ar de saúde à bebida (Southern Living, 2024; Back Then History, 2024).

Com o crescimento rápido da popularidade local, Morrison se uniu a Robert S. Lazenby, um especialista em bebidas, para expandir a produção e a distribuição da Dr Pepper. Em 1891, os dois fundaram a Artesian Mfg. & Bottling Company, que mais tarde evoluiu para a Dr Pepper Company. Essa expansão foi um marco importante na história da empresa, permitindo que a bebida se tornasse conhecida fora de Waco. Um ponto alto dessa trajetória ocorreu em 1904, quando a Dr Pepper foi apresentada ao público durante a Feira Mundial de St. Louis. Nesse evento, que também marcou a introdução dos hambúrgueres e dos sorvetes em cone, a Dr Pepper foi experimentada por quase 20 milhões de pessoas, consolidando sua posição como uma bebida nacional (ThoughtCo, 2019; History Cooperative, 2024).

Ao longo do século XX, a Dr Pepper se destacou não apenas por seu sabor, mas também por suas campanhas de marketing inovadoras. A empresa utilizou slogans memoráveis para promover o consumo em horários específicos do dia, como "Drink a bite to eat at 10, 2, and 4", enfatizando a bebida como uma forma de aumentar a energia durante o dia. Além disso, a marca adotou o mascote "Old Doc", que personificava um médico de campo com monóculo e cartola. A década de 1960 foi marcada por uma associação com o movimento do rock 'n roll, consolidando a Dr Pepper entre as preferências dos jovens e aparecendo em programas como o American Bandstand (Back Then History, 2024).

A marca também enfrentou desafios e momentos decisivos em sua trajetória. Nos anos 1980, a empresa passou por dificuldades financeiras e se tornou alvo de uma tentativa de aquisição pela Coca-Cola, bloqueada pela Federal Trade Commission (FTC) para evitar monopólio. Durante esse período, a Dr Pepper se uniu à 7-Up, criando a Dr Pepper/Seven Up Inc., uma aliança que permitiu maior distribuição e visibilidade da marca (FTC, 2015; Fox Business, 2018).

Atualmente, a Dr Pepper permanece uma das marcas de refrigerantes mais reconhecidas dos Estados Unidos, com uma fórmula secreta composta por 23 sabores que continua a atrair consumidores. A bebida é conhecida por seu sabor único, ligeiramente picante e doce, com um toque de cereja, o que a distingue de outras opções no mercado. A marca continua a inovar em suas campanhas publicitárias, mantendo-se rele-

vante e conectada com seu público (Southern Living, 2024; ThoughtCo, 2019).

A Dr Pepper é um exemplo notável de inovação e resiliência no mercado de bebidas. Desde sua criação em uma pequena farmácia em Waco até sua presença global atual, a marca demonstra como uma combinação de criatividade, marketing eficaz e adaptação pode garantir o sucesso e a longevidade em um setor altamente competitivo.

2.0 MERCADO DE REFRIGERANTES E BEBIDAS GASEIFICADAS

O surgimento das bebidas gaseificadas pode ser traçado até o século XVIII, com o desenvolvimento do processo de carbonatação artificial na Europa. No início, essas bebidas eram vendidas em farmácias como alternativas terapêuticas, uma vez que imitavam as águas minerais naturais, conhecidas por seus benefícios à saúde. A popularização das bebidas gaseificadas começou a acelerar no século XIX, quando a tecnologia de carbonatação foi aprimorada e xaropes aromatizados foram introduzidos, tornando essas bebidas mais acessíveis ao público geral e marcando o início de um mercado que rapidamente se expandiria globalmente (Mordor Intelligence, 2024).

O mercado de refrigerantes e bebidas gaseificadas é caracterizado por sua constante inovação e adaptação às tendências do consumidor. Embora o consumo de bebidas com alto teor de açúcar tenha diminuído em diversos mercados devido a preocupações com a saúde, novas categorias, como águas aromatizadas e refrigerantes funcionais, têm impulsionado o crescimento do setor. A introdução de bebidas com benefícios para o bem-estar e versões "zero" é uma resposta direta a essa mudança de comportamento dos consumidores (Research and Markets, 2024).

Nos Estados Unidos, o mercado se mantém robusto, mas tem experimentado uma migração para bebidas sem açúcar. Na Europa, países como França e Reino Unido, lideram com crescente demanda por tônicos e águas gaseificadas. Na Ásia, o Japão e a China se destacam por suas inovações, como bebidas com sabores exóticos, ingredientes funcionais e embalagens diferenciadas (Spherical Insights, 2024).

O Brasil é um mercado relevante para o setor de refrigerantes, caracterizado por uma forte presença de grandes marcas nacionais e multinacionais, como Coca-Cola e PepsiCo. Além dos refrigerantes tradicionais, há um aumento na demanda por bebidas com menor teor de açúcar, impulsionada tanto por iniciativas governamentais quanto por mudanças nas preferências dos consumidores. A adoção de impostos sobre bebidas açucaradas é uma das políticas que vêm moldando o mercado, incentivando a introdução de versões mais saudáveis, como refrigerantes "zero" e bebidas gaseificadas com menos calorias (Euromonitor, 2023; Research and Markets, 2024).

Além disso, o mercado brasileiro é impulsionado pela preferência por bebidas prontas para consumo, um reflexo do estilo de vida acelerado dos consumidores urbanos. A inovação em sabores regionais e o foco em sustentabilidade, com embalagens recicláveis, também fazem parte da estratégia das empresas para atender às expectativas dos consumidores e se manterem competitivas (Mordor Intelligence, 2024).

O mercado de refrigerantes e bebidas gaseificadas no Brasil e no mundo continua dinâmico, enfrentando desafios regulatórios e mudanças no comportamento dos consumidores. A capacidade das empresas de inovar e se adaptar às novas demandas é essencial para manter a relevância nesse setor em constante transformação.

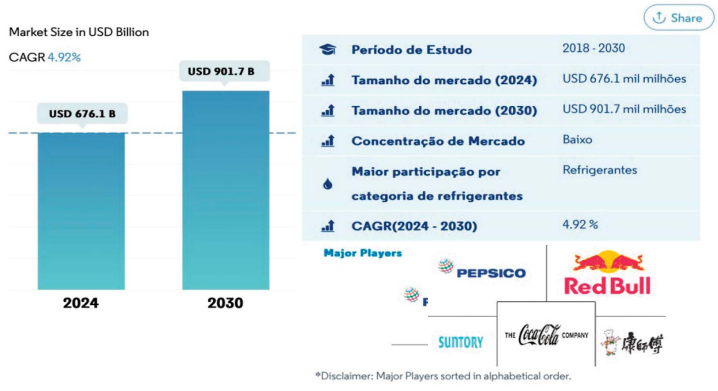


Figura 1: Tamanho do mercado de refrigerantes
Fonte: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/global-soft-drinks-market

3.0 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA COCA COLA

O sucesso contínuo da Coca-Cola não se dá apenas por seu produto principal, mas pelo conjunto de estratégias criativas e adaptáveis que solidificaram seu domínio global.

Possuindo uma das maiores redes de distribuição no setor de bebidas, a Coca-Cola consegue garantir que seus produtos estejam amplamente disponíveis em supermercados, pequenas lojas e estabelecimentos de fast-food ao redor do mundo. Essa distribuição global e a prática de contratos exclusivos com diversos pontos de venda dificultam a entrada de novos competidores e tornam o custo de penetração no mercado bastante elevado para outras empresas. (BMJ Global Health, 2023; Strategies used by the soft drink industry to grow and sustain sales: a case-study of The Coca-Cola Company in East Asia)

Interagindo diretamente com o público nas redes sociais, e fazendo parcerias com influenciadores digitais para alcançar um público mais jovem, a Coca-Cola possui um forte marketing digital, usando plataformas como Instagram, Twitter e Facebook. Em vez de apenas transmitir anúncios, a marca promove um diálogo que incentiva o compartilhamento de experiências pessoais com o produto. O enfoque dado no marketing digital e em campanhas interativas, contribui para uma forte conexão emocional e um sentimento de comunidade em torno da marca, que resulta em uma lealdade emocional, que atua como uma barreira para a adoção de produtos de concorrentes. (Simpli Learn, 2024; Coca-Cola Marketing Strategy 2024: A Case Study)

Buscando trazer a experiência e a associação do consumidor com a marca, a Coca-Cola também transforma campanhas em experiências envolventes, como o famoso "Share a Coke", em que o nome de consumidores aparece nas garrafas. A Coca-Cola também faz adaptações e ajustes em suas campanhas para refletir as culturas e idiomas locais, criando uma conexão de marca diferenciada com seus clientes, no caso da campanha “Share a Coke” a marca utilizou nomes locais para determinados países. Esse tipo de ação não só promove o consumo, mas também reforça a marca como um símbolo de felicidade e conexão além de oferecer uma vantagem frente à concorrência, que pode não ter a mesma capacidade de personalização. (Marketing Explainers, 2023; Coca-Cola’s Marketing Strategy Explained)

Patrocínios de grande porte, como a Copa do Mundo da FIFA e as Olimpíadas, associam a Coca-Cola a momentos de celebração e alegria, fortalecendo sua imagem de marca e ampliando o alcance em nível global. Esses eventos globais não só aumentam a visibilidade da marca, mas também dificultam que marcas rivais alcancem o mesmo nível de exposição. (Accelingo, 2023; Coca-Cola’s Global Marketing Strategy: Adaptability and Simplicity)

Além de campanhas criativas e patrocínios estratégicos, a Coca-Cola também adota medidas de controle de mercado por meio da aquisição de direitos de marca em regiões específicas. Um exemplo disso é a aquisição dos direitos de marca da Dr Pepper no Brasil pela European Refreshments Unlimited Company, uma subsidiária indireta da Coca-Cola. Essa estratégia permite que a Coca-Cola limite a atuação da Dr Pepper no país, controlando sua distribuição e reduzindo as chances de concorrência direta no mercado brasileiro de refrigerantes. Essa prática de aquisição de direitos de marcas regionais e globais ilustra a abordagem abrangente da Coca-Cola para consolidar sua posição e dificultar a expansão de marcas concorrentes. (INPI, 2024)

4.0 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA DR PEPPER

A Dr Pepper, reconhecida por seu sabor único e história centenária, implementou diversas estratégias de marketing para se destacar em um mercado dominado por gigantes como Coca-Cola e Pepsi. Essas estratégias foram cruciais para a marca conquistar o segundo lugar no mercado de refrigerantes nos Estados Unidos em 2023, ultrapassando a Pepsi e alcançando 8,3% de participação em volume de vendas, de acordo com a Beverage Digest. A Coca-Cola, por outro lado, mantém a liderança com uma margem confortável de 19,2%, evidenciando o domínio no setor. (CNN Brasil, 2024)

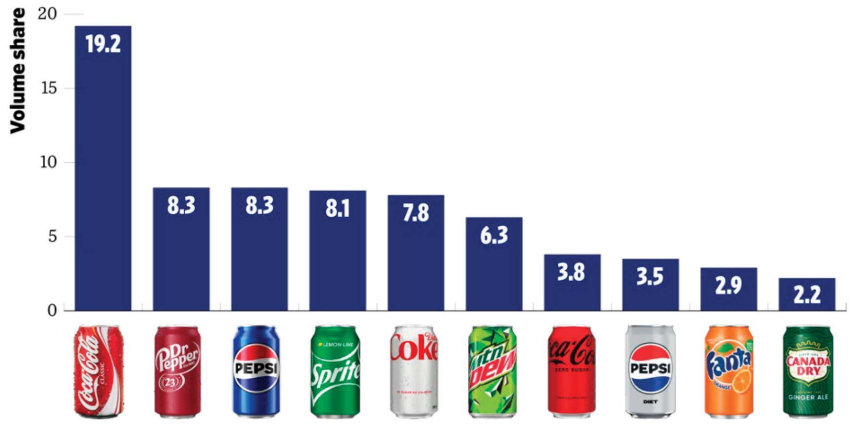


Figura 2: Pepsi`s market share
Fonte: https://adage.com/article/marketing-news-strategy/pepsis-market-share-challenge-it-battles-coke-dr-pepper/2583696

A marca investiu consistentemente na introdução de novos sabores para atrair diferentes segmentos de consumidores. Um dos lançamentos mais notáveis, o Dr Pepper Strawberries & Cream, tornou-se um sucesso desde sua introdução, sendo elogiado pelo CEO da Keurig Dr Pepper, Timothy Cofer. Outro exemplo de inovação é o lançamento do Dr Pepper Creamy Coconut, inspirado na tendência do "refrigerante sujo", popularizada no TikTok, que mistura refrigerante com leite ou creme e sabores adicionais. Esse tipo de adaptação às preferências contemporâneas permite que a Dr Pepper se mantenha relevante e em sintonia com tendências atuais, ampliando o apelo de sua linha de produtos. (Food & Wine, 2024)

Além disso, a Dr Pepper adotou uma estratégia robusta de marketing digital, focando em plataformas como Instagram, Twitter e TikTok para alcançar públicos mais jovens. Campanhas interativas e parcerias com influenciadores digitais têm sido utilizadas para aumentar o engajamento e a visibilidade da marca, especialmente entre as novas gerações que buscam autenticidade e produtos diferenciados. (Wall Street Journal, 2024)

Uma característica distintiva da Dr Pepper é sua presença em sistemas de distribuição tanto da Coca-Cola quanto da Pepsi, graças à sua classificação como não-cola. Esse status permite que a bebida esteja disponível em uma variedade maior de pontos de venda, garantindo sua acessibilidade ao consumidor e aumentando a competitividade da marca nos mercados locais e regionais. (Wall Street Journal, 2024)

A Dr Pepper também é conhecida por suas campanhas publicitárias inovadoras, que enfatizam seu sabor único e a individualidade de seus consumidores. Campanhas como "Fansville", associada ao futebol universitário, e "It's a Pepper Thing", reforçam a identidade única da marca, celebrando o estilo de vida e a personalidade de seus consumidores. Além disso, a marca constrói uma conexão emocional com seu público ao celebrar sua longa história e autenticidade, características que ressoam com consumidores em busca de experiências únicas e personalizadas. (Southern Living, 2024)

Reconhecendo a crescente demanda por opções de bebidas com menos açúcar, a Dr Pepper introduziu versões zero açúcar de seus produtos. Essa adaptação às tendências de saúde e bem-estar reflete a capacidade da marca de evoluir conforme as preferências dos consumidores, especialmente em um mercado onde a busca por alternativas mais saudáveis continua a crescer. (People.com, 2024)

No Brasil, a presença da Dr Pepper é restrita, com disponibilidade limitada a lojas especializadas em produtos importados e alguns poucos estabelecimentos selecionados. A expansão da Dr Pepper é significativamente dificultada pelas estratégias de mercado da Coca-Cola. A Coca-Cola, utilizando-se de contratos exclusivos de distribuição e até mesmo do controle da marca Dr Pepper por meio de subsidiárias, como a European Refreshments Unlimited Company, estabelecendo barreiras que limitam a visibilidade da Dr Pepper, tornando o mercado ainda mais desafiador para a marca se estabelecer e crescer de forma independente.

Essas estratégias combinadas não apenas restringem o crescimento da Dr Pepper em mercados internacionais, mas também reforçam a posição da Coca-

-Cola como líder do setor, especialmente em regiões onde a marca exerce controle indireto sobre as operações da Dr Pepper.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Dr Pepper construiu uma identidade única e duradoura no mercado de refrigerantes dos Estados Unidos por meio de estratégias criativas de marketing que a diferenciam em um setor altamente competitivo. Desde o início, a marca se destacou pela escolha do nome "Dr Pepper", cuja origem, ainda incerta, confere um ar de saúde e exclusividade ao produto. A marca soube aproveitar o marketing para fidelizar consumidores e consolidar seu reconhecimento nacional e, posteriormente, global.

Diversas campanhas foram fundamentais para posicioná-la bem no mercado. A campanha "Drink a bite to eat at 10, 2, and 4", que incentivava o consumo da bebida em horários específicos do dia como forma de revigorar os consumidores, foi uma abordagem inovadora para a época. A criação do mascote "Old Doc", personificando um médico clássico, reforçou ainda mais a imagem "médica" da Dr Pepper, gerando uma ligação emocional e de confiança com o público. Em meados dos anos 1960, a associação da marca com o movimento do rock 'n roll e sua presença em programas como o American Bandstand fortaleceram sua popularidade entre o público jovem, fomentando uma relação de identificação que persiste até hoje.

Ao longo das décadas, a Dr Pepper superou diversos desafios, como a tentativa de aquisição pela Coca-Cola nos anos 1980. Em resposta, a marca expandiu sua presença por meio da união com a 7-Up, fortalecendo sua distribuição. A apresentação durante a Feira Mundial de St. Louis, onde foi experimentada por milhões de pessoas, também foi um marco na consolidação de seu status nacional e global. Esses eventos reforçaram a identidade e a popularidade da marca.

Com sua fórmula de 23 sabores ainda considerada única, a Dr Pepper segue atraindo consumidores com um sabor distinto e campanhas modernas que mantêm sua autenticidade e personalidade. Ao utilizar técnicas inovadoras e direcionadas, a marca reforça sua presença e conexão com o público. Essas estratégias exemplificam como a Dr Pepper soube combinar inovação, branding e marketing eficaz para manter-se competitiva, atraindo consumidores de diferentes gerações e destacando-se entre as principais marcas de refrigerantes do mercado.

REFERÊNCIAS

Accelingo. (2023). **Coca-Cola's Global Marketing Strategy: Adaptability and Simplicity.** Disponível em: https://www.accelingo.com/coca-colas-global-marketing-strategy/

Back Then History. (2024). **The History of Dr Pepper.** Disponível em: https://www.backthenhistory.com/articles/the-history-of-dr-pepper

BMJ Global Health. (2023). **Strategies used by the soft drink industry to grow and sustain sales:** a case-study of The Coca-Cola Company in East Asia. Disponível em: https://gh.bmj.com/content/7/12/e010386

Brand Vision Insights. (2024). **Coca-Cola Marketing Strategy:** A 2024 Comprehensive Case Study. Disponível em: https://www.brandvm.com/post/coca-cola-marketing-strategy

Business Essay. (2023). **Oligopoly Economics:** Coca-Cola & Pepsi Competition. Disponível em: https://business-essay.com/oligopoly-economics-coca-cola-and-amp-pepsi-competition/

CNN Brasil. (2024)**. Dr Pepper toma o lugar da Pepsi e é o segundo refrigerante mais vendido nos EUA**. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/dr-pepper-toma-o-lugar-da-pepsi-e-e-o-segundo-refrigerante-mais-vendido-nos-eua/

Dr Pepper Museum. (2024). T**he History of Dr Pepper**. Disponível em: https://drpeppermuseum.com/history/

Euromonitor International. (2023). **World Market for Soft Drinks**. Disponível em: https://www.euromonitor.com/world-market-for-soft-drinks/report

Expert Market Research. (2024). **Global Soft Drinks Market Report and Forecast 2024-2032**. Disponível em: https://www.expertmarketresearch.com/reports/soft-drinks-market

Food & Wine. (2024). **This Soda Just Became the Second-Most Popular in America - Ahead of Pepsi.** Disponível em: https://www.foodandwine.com/dr-pepper-second-most-popular-soda-in-america-8657889

Fox Business. (2018). **Keurig to Acquire Dr Pepper Snapple in Largest Soft-Drink Deal Ever - 2nd Update**. Disponível em: https://www.foxbusiness.com/features/keurig-to-acquire-dr-pepper-snapple-in-largest-soft-drink-deal-ever-2nd-update

FTC, Federal Trade Comission. (2015). **Coca-Cola Company, The, In the Matter of**. Disponível em: https://www.ftc.gov/legal-library/browse/cases-proceedings/101-0107-coca-cola-company-matter

History Cooperative. (2024). **A Texas Tale: The Story of Who Invented Dr Pepper.** Disponível em: https://historycooperative.org/who-invented-dr-pepper/

Knowlegde at Wharton. (2009). **Coca-Cola's Failed Bid for China Huiyuan Juice:** The Return of Protectionism? Disponível em: https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/coca-colas-failed-bid-for-china-huiyuan-juice-the-return-of-protectionism/

Marketing Explainers. (2023). **Coca-Cola's Marketing Strategy Explained**. Disponível em: https://www.marketingexplainers.com/coca-colas-marketing-strategy/

Mordor Intelligence. (2024). **Tamanho do mercado Refrigerantes & análise de participação – tendências de crescimento e previsões até 2030**. Disponível em: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/global-soft-drinks-market

People.com. (2024). **Dr Pepper Passes Pepsi as the Second Favorite Soda Brand in the U.S.** Disponível em: https://people.com/dr-pepper-passes-pepsi-as-the-second-favorite-soda-brand-in-the-u-s-8657892

Research and Markets (2024) – S**oft Drinks - Market Share Analysis, Industry Trends & Statistics, Growth Forecasts (2024 - 2030)**. Disponível em: https://www.researchandmarkets.com/reports/5986071/soft-drinks-market-share-analysis-industry?srsltid=AfmBOooT5TcR78nbsxm4KN25D09wWZP9h5ieKsqf9quSmduFZykyCgqP

Simpli Learn. (2024). **Coca-Cola Marketing Strategy 2024: A Case Study**. Disponível em: https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/coca-cola-marketing-strategy

Southern Living. (2024). **The History Behind Dr Pepper, An Iconic Southern Soda**. Disponível em: https://www.southernliving.com/food/drinks/dr-pepper-recipe-history

Southern Living. (2024). **This Texas Soda Is Now The Second Most Popular, Overtaking Pepsi's Long-Held Spot**. Disponível em: https://www.southernliving.com/dr-pepper-2nd-most-popular-soda-8660049

Spherical Insights. (2024). **Global Soft Drinks Market Size**. Disponível em: https://www.sphericalinsights.com/reports/soft-drinks-market

The Coca-Cola Company. (2021). **Environmental Policy**. Disponível em: https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/environmental-policy

ThoughtCo. (2019). **The Early History of Dr Pepper.** Disponível em: https://www.thoughtco.com/history-of-dr-pepper-4070939

Vox. (2024). **Wait, why is Dr Pepper so popular now?** Disponível em: https://www.vox.com/money/375865/dr-pepper-sales-popularity-pepsi-coca-cola

Wall Street Journal. (2024). **Dr Pepper Ties Pepsi as America's No. 2 Soda**. Disponível em: https://www.wsj.com/business/dr-pepper-soda-sales-92b292c3

Wall Street Journal. (2024). **'It Came out of Nowhere': The Rise of Dr Pepper**. Disponível em: https://www.wsj.com/podcasts/the-journal/it-came-out-of-nowhere-the-rise-of-dr-pepper/58E010B6-344D-4C05-AC5B-936128F3A716

IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Autores: *Diego Luciano Benetti de Almeida e Laysa Monalise Barros Magalhães.*
Orientador: *Prof. Dr. Moisés Pais dos Santos - Docente da Strong Business School.*

TEORIA GRAVITACIONAL: UMA ANÁLISE ECONOMÉTRICA DO CASO BRASILEIRO

Resumo:

O presente artigo tem como finalidade a utilização da Teoria Gravitacional para compreender como a formação dos fluxos comerciais brasileiros se estabelece. Segundo esse modelo, o volume de comércio entre dois locais é diretamente proporcional ao tamanho econômico de cada um e inversamente proporcional à distância entre eles. Utilizando-se da metodologia dos mínimos quadrados ordinários (MQO) foram consideradas as seguintes variáveis explicativas para explicar o fluxo comercial: o PIB dos parceiros comerciais do Brasil, a distância geográfica entre o Brasil e o seu parceiro bem como a participação do Brasil no PIB dos seus parceiros comerciais. Considerando os fluxos comerciais com base em dados empíricos para o ano 2023, os resultados do modelo econométrico estimado confirmaram os pressupostos da Teoria Gravitacional, proposta por Jan Tinbergen (1962).

Palavras-chave: fluxos comerciais; MQO, distância geográfica; teoria gravitacional.

1. INTRODUÇÃO

Conforme dados do ano de 2024 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, o Brasil registrou um superávit comercial de US$74,5 bilhões, o segundo maior da história, atrás apenas de 2023 (US$98,9 bilhões). Nesse ano, as exportações somaram US$337 bilhões e as importações US$262,5 bilhões. A China manteve-se como o principal destino das exportações brasileiras desde 2009, representando 28% do total, com US$94,4 bilhões em produtos exportados. Os Estados Unidos foram o segundo maior parceiro comercial, com uma cifra superior a US$40 bilhões.

Os dez maiores parceiros comerciais do Brasil em 2024 no lado de nossas exportações foram: China (US$ 94,4 bilhões); EUA (US$ 40,3 bilhões); Argentina (US$ 13,7 bilhões); Holanda (US$ 11,7 bilhões); Es-

panha (US$ 9,9 bilhões); Singapura (US$ 7,9 bilhões); México (US$ 7,8 bilhões); Chile (US$ 6,6 bilhões); Canadá (US$ 6,3 bilhões) e Alemanha (US$ 5,8 bilhões) (ESTADÃO, 09/02/2025).

Apesar desses bons números, no cenário internacional predominam muitas incertezas porque o atual presidente dos EUA, Donald Trump, ameaça impor tarifas sobre produtos brasileiros. Isso levou o presidente brasileiro Luiz Inácio Lula da Silva a afirmar que poderá aplicar medidas de reciprocidade contra os produtos norte-americanos. No início de abril de 2025, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal aprovaram o projeto de lei que permite ao governo brasileiro retaliar países ou blocos que imponham barreiras comerciais a produtos do Brasil. Atualmente, o projeto segue para sanção do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Essa é a chamada Lei da Reciprocidade (RODRIGUES, Paloma e BARBIÉRI, Luiz Felipe, 2025).

Diante disso, dado o grande volume de transações internacionais e a importância econômica de parceiros comerciais, é de fundamental importância estudar os fatores que dinamizam as relações comerciais com esses parceiros. Nesse sentido, as análises econômicas são essenciais para entender o funcionamento das economias, auxiliando na compreensão do crescimento econômico, das políticas públicas e dos fluxos comerciais.

Especificamente, no que tange ao intercâmbio comercial, a Teoria Gravitacional, desenvolvida por Jan Tinbergen (1962), mede os fluxos comerciais entre países parceiros. Ela sugere que o volume de comércio cresce com o tamanho das economias e diminui com a distância geográfica entre elas. Tinbergen propôs que o tamanho dos fluxos de comércio bilateral entre quaisquer dois países pode ser aproximado empregando a "equação da gravidade", que é derivada da Teoria da Gravitação de Newton.

No Brasil, esse fator é especialmente relevante devido à sua grande extensão territorial - o quinto maior do mundo e o maior da América Latina. Com uma economia aberta e relações comerciais com diversos países, próximos ou distantes, a aplicação da teoria gravitacional é essencial para entender essas transações. Este trabalho aplica essa teoria para analisar os fatores que influenciam o crescimento, a redução e a estabilidade das relações comerciais entre o Brasil e seus parceiros.

A análise avaliará como o tamanho das economias e a distância influenciam o comércio brasileiro, ajudando a entender os padrões de negociação e os fluxos comerciais. Além desta introdução, o estudo contém revisão de literatura, metodologia, apresentação dos resultados econométricos e considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Referencial teórico

A Teoria das Vantagens Absolutas, defendida por Adam Smith, explica o comércio internacional com base na eficiência produtiva. Segundo essa teoria, um país deve se especializar e exportar bens que consegue produzir com menor custo absoluto (usando menos recursos) e importar bens que outros países produzem de forma mais eficiente. Essa teoria foi revolucionária, pois mostrou que o comércio pode ser benéfico para todas as nações, mas não explicava o que aconteceria se um país fosse menos eficiente na produção de todos os bens. Isso levou David Ricardo a desenvolver a Teoria das Vantagens Comparativas (modelo ricardiano), que ampliou o conceito de Smith (DE CARVALHO, 2007).

O modelo ricardiano explica como as diferenças entre países geram comércio e benefícios comerciais. Ele considera o trabalho como único fator de produção e pressupõe que os países diferem apenas na produtividade do trabalho entre indústrias. De acordo com esse modelo, os países exportam bens que produzem de forma relativamente eficiente e importam aqueles em que são menos produtivos, seguindo o princípio das vantagens comparativas que, por sua vez, é considerado um avanço em relação à Teoria das Vantagens Absolutas de Adam Smith. Os ganhos do comércio dependem dos preços relativos dos bens produzidos. Apesar de algumas limitações, a principal previsão do modelo – de que os países exportam bens nos quais têm produtividade relativamente alta – tem sido confirmada por diversos estudos.

Já a Teoria Heckscher-Ohlin, também chamada de Teoria das Dotações dos Fatores, aprimorou a teoria clássica do comércio ao explicar por que dois países podem ter custos de produção distintos para um mesmo bem. Enquanto a abordagem clássica atribuía essa diferença apenas à tecnologia, Heckscher-Ohlin argumentou que os custos dependem da disponibilidade dos fatores de produção em cada país (OBSTFELD; KRUGMAN, 2006).

A teoria afirma que cada país se especializa na produção e exportação de bens que utilizam mais intensivamente seus fatores abundantes. Um exemplo é o

Brasil, que possui terra fértil e, portanto, pode produzir alfaces a um custo menor do que a Noruega, por exemplo, onde o cultivo exigiria maior tecnologia e teria custos mais altos (LUZ, 2005).

Ao confrontar a teoria com os dados empíricos é importante destacar o paradoxo de Leontief. Após analisar os dados do comércio dos EUA, Leontief (1953) encontrou o oposto do esperado pela Teoria Heckscher-Ohlin: as exportações americanas eram mais intensivas em trabalho do que em capital. As importações americanas eram mais intensivas em capital, contrariando a previsão da teoria. Várias hipóteses foram levantadas para explicar essa contradição: **trabalho qualificado** – o trabalho nos EUA era mais produtivo e qualificado, funcionando quase como um "capital humano", tornando os produtos exportados mais intensivos em trabalho sofisticado; **recursos naturais** – a Teoria de Heckscher-Ohlin não considerava adequadamente a influência dos recursos naturais na especialização produtiva; **política comercial** – barreiras tarifárias e políticas econômicas poderiam distorcer o comércio (LUZ, 2005). Sendo assim, o Paradoxo de Leontief desafiou a teoria tradicional do comércio internacional e levou a refinamentos, como a consideração do capital humano e da tecnologia na especialização produtiva dos países.

Em síntese, o modelo Heckscher-Ohlin (2x2x2) considera dois países, dois bens e dois fatores de produção. Embora tenha sido amplamente adotado pelos países desenvolvidos para justificar a especialização agrícola das nações em desenvolvimento, essa teoria foi contestada. Na década de 1950, Raúl Prebisch propôs a Teoria da Substituição de Importações, questionando essa especialização imposta (LUZ, 2005).

Obstfeld e Krugman (2006) ressaltam que nem sempre a vantagem comparativa é o principal fator que impulsiona o comércio. Muitas vezes, ele é movido por economias de escala, que reduzem os custos unitários à medida que a produção aumenta. As economias de escala podem ser: internas (dependem do tamanho da empresa); externas (dependem do tamanho da indústria). Quando há economias de escala, a concorrência perfeita geralmente desaparece, exigindo modelos de concorrência imperfeita para análise. Dois modelos importantes desse tipo são os modelos de concorrência monopolística e o modelo da discriminação internacional de preços (*dumping*). Já o modelo das economias externas é compatível com a concorrência perfeita. Além disso, o tamanho do mercado afeta o equilíbrio: mercados maiores permitem mais empresas produzindo em maior escala e com custos médios menores.

2.2 Referencial Empírico

Nascimento e Pregardier Júnior (2013) fizeram uma revisão teórica sobre as aplicações do modelo gravitacional que busca prever o fluxo do comércio bilateral. Inicialmente, ao abordar a evolução do modelo gravitacional, relacionaram esse modelo à lei da gravitação universal, desenvolvida no século XVII por Isaac Newton, segundo a qual a força de atração entre dois corpos é proporcional ao produto de suas massas e inversamente proporcional ao quadrado da distância entre eles. Com base nesse princípio, o modelo gravitacional aplicado ao comércio exterior estabelece que o fluxo comercial entre dois países é diretamente proporcional ao PIB de cada um e inversamente proporcional à distância entre eles. Essas premissas foram essenciais para a aplicação da teoria na regressão linear utilizada na pesquisa, permitindo uma análise econométrica dos principais parceiros comerciais do Brasil e dos fatores que influenciam essas relações, além de possibilitar projeções para o comércio exterior do país.

Aprofundando-se na análise do comércio exterior brasileiro, Almeida (2012) discutiu a importância do comércio internacional para o crescimento econômico brasileiro ao analisar os principais parceiros comerciais do Brasil: Estados Unidos, China e União Europeia. Ao longo dos anos, esses países estabeleceram diversos acordos com o Brasil, fortalecendo sua posição como grande exportador. Ademais, com o potencial de crescimento proporcionado pelo mercado internacional, torna-se essencial a realização de análises estratégicas que possibilitem a construção de cenários favoráveis para o país.

De maneira distinta, De Paula e Da Silva (2015) conduziram um estudo com o propósito de investigar e analisar os impactos dos indicadores de competitividade relativa dos países sobre os fluxos comerciais bilaterais, utilizando a técnica econométrica de dados em painel. Foram estimadas equações de gravidade com dados de comércio de 59 países entre 1997 e 2011, aplicando os métodos de efeitos fixos, efeitos aleatórios e o Poisson Pseudo-Maximum Likelihood (PPML). Os indicadores analisados abrangeram desempenho econômico, eficiência governamental, eficiência empresarial e infraestrutura das nações. Os resultados, considerados robustos, revelaram que a

eficiência nos negócios exerce o maior impacto sobre o comércio, superando os demais indicadores.

3. METODOLOGIA

Utilizou-se uma análise econométrica para investigar as relações comerciais brasileiras com seus parceiros utilizando o modelo gravitacional, estimando os parâmetros pelo Método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), que consiste em um procedimento estatístico com a finalidade de minimizar a soma dos quadrados dos resíduos em pesquisas econométricas.

No caso do modelo de Gravidade do comércio internacional entre Brasil e seus principais parceiros comerciais, houve necessidade de realizar alterações matemáticas na fórmula original e aplicar o logaritmo neperiano. A equação original é expressa da seguinte forma:

$$T_{ij} = A\frac{Y_i . Y_j}{D_{ij}}$$

Sendo:

T_{ij} = comércio entre países i e j

Y_i =PIB do país i; Y_j = PIB do país j

A = Variável específica, como a cultura.

D_{ij} = Distância entre país i e j.

Para o modelo de regressão, a metodologia foi alterada para A = 1 para melhorar os resultados. Para alterar a fórmula, D_{ij} foi removido do denominador e, foi acrescentada a razão entre as variáveis Y_j e Y_i . Aplicou-se o logaritmo natural para transformá-la em uma relação linear, obtendo:

$$LogT_{ij} = LogY_i + \mathrm{Log}D_{ij} + \frac{Y_j}{Y_i} + \in$$

Essa transformação foi realizada para garantir a homoscedasticidade do modelo, dado que a violação da hipótese da linearidade é uma das causas da heterocedasticidade.

O modelo econométrico tem como variável dependente o logaritmo do volume de comércio bilateral brasileiro com os seus parceiros (*LogComércio*). As variáveis explicativas são: logaritmo do PIB dos países parceiros ($LogPIB_{estr}$); logaritmo da distância geográfica (LogDistância) e a razão entre as variáveis Y_j e Y_i Sendo assim, o modelo utilizado pode ser expresso da seguinte forma:

$$LogComércio = \beta_0 + \beta_1 LogPIB_{estr} + \beta_2 LogDistância + \beta_3 \frac{Y_j}{Y_i} + \varepsilon$$

Sendo β_0, β_1, β_2 e β_3 os coeficientes a serem estimados mediante o método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

A seguir, são apresentadas as variáveis inseridas no modelo econométrico, suas descrições e os sinais esperados do coeficiente estimado. Os dados foram coletados no site do Banco Mundial.

Variáveis	Descrição	Sinais esperados do coeficiente estimado/interpretação
LogComércio	Variável dependente. Logaritmo do volume de comércio bilateral brasileiro com seus respectivos parceiros no ano 2023.	
$LogPIB_{estr}$	Logaritmo do PIB dos países parceiros.	(+) Espera-se que, quanto maior o PIB do país parceiro, mais volume comercial exista.
LogDistância	Expressa o impacto da distância geográfica com o valor comercial negociado.	(-) Espera-se que, quanto maior a distância geográfica entre os países parceiros, menor o volume comercial.
PIB Brasil/PIB estrangeiro	Expressa a participação do PIB nacional no PIB estrangeiro.	(+) Espera-se que, quanto maior a participação do PIB nacional no PIB estrangeiro maior o volume comercial.

Quadro 1: Variáveis, descrição e sinais esperados do coeficiente estimado
Fonte: Elaboração dos autores.

Cada coeficiente no modelo econométrico possui uma interpretação que demonstra como uma variável explicativa afeta o volume de comércio entre o Brasil e seus parceiros comerciais. Esses coeficientes ajudam a quantificar as relações econômicas e a testar a validade da teoria gravitacional no contexto do comércio brasileiro.

Dado isso, analisa-se a matriz de correlação. Essa matriz tem como objetivo auxiliar na identificação de possíveis colinearidades, ou seja, se estão altamente correlacionadas entre si, o que pode afetar a precisão estimada. Verifica-se alto grau de associação entre o volume de comércio entre os países parceiros e o PIB dos países parceiros. A relação entre a distância geográfica e comércio entre parceiros comerciais é positiva, porém, fraca.

Matriz de Correlação

	Comércio	PIB parceiro	Distância	PIB Brasil/PIB estrangeiro
Comércio	1,0000	0,8102	0,0902	-0,0970
PIB parceiro	0,8102	1,0000	0,0697	-0,1501
Distância	0,0902	0,0697	1,0000	-0,4456
PIB Brasil/PIB estrangeiro	-0,0970	-0,1501	-0,4456	1,0000

Matriz de correlação, variável dependente e variáveis explicativas do modelo
Fonte: Elaboração dos autores.

As regressões bem como os testes de heterocedasticidade, normalidade dos resíduos, quebra estrutural e normalidade dos resíduos foram realizados no *software* livre Gretl for Windows[1].

A análise na Ciência Econômica baseia-se em modelos, que servem para simplificar a complexidade da realidade. Como essa complexidade é elevada, o uso de modelos torna-se essencial. Para construí-los, é necessário adotar hipóteses que auxiliem na representação dos fenômenos econômicos. Na econometria, as regressões devem observar algumas hipóteses básicas, como por exemplo: os resíduos têm média zero, variância dos resíduos é constante e finita; os resíduos são estatisticamente independentes uns dos outros e há relação entre os resíduos e as variáveis explicativas (MARGARIDO, 2025, p. 65).

Essas hipóteses estão resumidas no quadro a seguir

Notação Técnica	Interpretação
$E(u_i) = 0$	Os resíduos têm média zero.
$Var(u_i) = \sigma^2 < \infty$	A variância dos resíduos é constante e finita para todos os valores X_j.
$Cov(u_i, u_j) = 0$	Os resíduos são estatisticamente independentes uns dos outros.
$Cov(u_i, X_j) = 0$	Não há relação entre os resíduos e as variáveis explicativas.

Quadro 2: Principais hipóteses do modelo de regressão linear
Fonte: MARGARIDO, 2025, p. 65. Adaptação.

1 Disponível em: https://gretl.sourceforge.net/. Acesso em: 02/04/2025

O Quadro 03 apresenta um resumo de como devem ser calculadas as elasticidades para diversos tipos de formas funcionais de modelos econométricos. Neste trabalho, optou-se pelo modelo Log-Log.:

Modelo	Equação	Elasticidade
Linear	$Y_i = \alpha + \beta X_i$	$\beta\left(\frac{\bar{X}}{\bar{Y}}\right)$
Log Linear ou Log-Log	$LnY_i = \alpha + \beta LnX_i$	β
Log Lin	$LnY_i = \alpha + \beta X_i$	$\beta(\bar{X})$
Lin-Log	$Y_i = \alpha + \beta LnX_i$	$\beta\left(\frac{1}{\bar{Y}}\right)$
Recíproco	$Y_i = \alpha + \beta\left(\frac{1}{X_i}\right)$	$-\beta\left(\frac{1}{\bar{X}\bar{Y}}\right)$

Quadro 3: Formas funcionais de modelos econométricos
Fonte: GUJARATI, 2012. Adaptação. $\bar{X}$=valor médio da variável X; $\bar{Y}$ = valor médio da variável Y.

4. RESULTADOS

A análise dos resultados da regressão permite inferir que os coeficientes estimados são estatisticamente significativos no modelo. O coeficiente de determinação (R^2) sugere que as variáveis explicativas exercem impacto sobre a variável dependente, sendo responsáveis por explicar 65,02% das variações médias do volume de comércio bilateral brasileiro com seus respectivos parceiros. No que tange à inferência estatística, a estatística t de *student* e a estatística F de *Snedecor* sugerem que os coeficientes estimados têm significância estatística tanto na análise individual quanto conjunta dos coeficientes estimados.

Variáveis	Coeficientes estimados	Erro-padrão	Razão-t	p-valor	Significância estatística
$LogPIB_{estr}$	0,694827	0,0835426	8,317	3,59e-010	***
LogDistância	−0,528055	0,175515	−3,009	0,0046	***
PIB_{BR}/PIB_{estr}	0,0137936	0,00417685	3,302	0,0021	***
Constante	22,6731	1,62348	13,97	9,24e-017	***

Tabela 1: Resultados da regressão. Variável dependente: LogComércio
Fonte: Elaboração dos autores. ***Coeficiente estatisticamente significativo aos níveis de significância de 1%, 5% e 10%.

Os resultados da regressão podem ser apresentados conforme equação a seguir. Entre parênteses estão os erros-padrão dos coeficientes estimados para as variáveis explicativas:

$$\widehat{LogComércio} = \underset{}{22{,}673} + \underset{(0{,}083)}{0{,}694 LogPIB_{estr}} - \underset{(0{,}175)}{0{,}528 LogDistância} + \underset{(0{,}004)}{0{,}0137 PIB_{BR}/PIB_{estr}}$$

$$R^2 = 0{,}6502 \qquad n=42$$

Por se tratar de um modelo do tipo Log-Log, os coeficientes estimados representam elasticidade, ou seja, as variáveis explicativas estão relacionadas proporcionalmente a variável dependente em termos percentuais. Assim, infere-se que um aumento de 1% no crescimento econômico faz com que o volume de comércio bilateral brasileiro com seus respectivos parceiros varia, em média, 0,694% - portanto, trata-se de uma relação inelástica. O sinal do coeficiente estimado ($\widehat{\beta_1}$) que multiplica a variável LogPIB está coerente com a Teoria Econômica.

Também é possível afirmar que o aumento de 1% na distância geográfica provoca a variação negativa de 0,528% no volume de comércio bilateral brasileiro com seus parceiros comerciais. Observa-se que o sinal negativo do coeficiente estimado ($\widehat{\beta_2}$) que multiplica a variável "*LogDistância*" está em conformidade com aquele preconizado pela teoria gravitacional.

Por fim, foi encontrada relação direta entre a razão da participação do PIB nacional e PIB estrangeiro no volume de comércio internacional. Estima-se que a variação de 1% na participação do Brasil no PIB com os seus parceiros comerciais faz com que o volume de comércio internacional cresça aproximadamente 1,37%.

Testes de heterocedasticidade, normalidade dos resíduos, multicolinearidade e quebra estrutural

O teste de White permite verificar a presença de heterocedasticidade, sendo a hipótese nula a da ausência desse problema. A homoscedasticidade, por sua vez, assegura a variância constante e finita dos resíduos. Quando essa condição não é atendida, a variância dos resíduos torna-se variável, o que compromete a precisão dos estimadores, dificultando a análise e reduzindo a credibilidade da regressão.

Com o p-valor equivalente a 0,191801 não foi possível rejeitar a hipótese nula de que os resíduos são homocedásticos. Portanto, há 19,80% de chance de que os resíduos da regressão sejam homocedásticos.

Estatística de teste:	P(Qui-quadrado(9) > 12,3978)
LM= 12,3978	0,191801

Tabela 2: Teste de White para a heteroscedasticidade. Hipótese nula: os resíduos são homocedásticos.
Fonte: Elaboração dos autores.

Além dos resíduos homocedásticos, a normalidade dos resíduos é essencial, pois garante resultados mais confiáveis ao aplicar o teste t e construir intervalos de confiança estatisticamente significativos, conforme previsto pelo Teorema Central do Limite. Esse teorema assegura que a distribuição das médias tende a uma distribuição normal. Além disso, a normalidade contribui para previsões mais precisas e mantém o estimador BLUE (Best Linear Unbiased Estimator).

Estatística de teste:	p-valor
Qui-quadrado(2) = 2,90293	0,234227

Tabela 3: Teste da normalidade dos resíduos. Hipótese nula: o resíduo tem distrição normal.
Fonte: Elaboração dos autores.

Mediante o teste Jarque-Bera (JB) de normalidade dos resíduos encontrou-se um p-valor equivalente a 0,1887. Uma vez que essa estatística é superior aos níveis de significância de 1%, 5% e 10%, não foi possível rejeitar a hipótese de que os resíduos seguem uma distribuição normal, com média zero e variância constante.

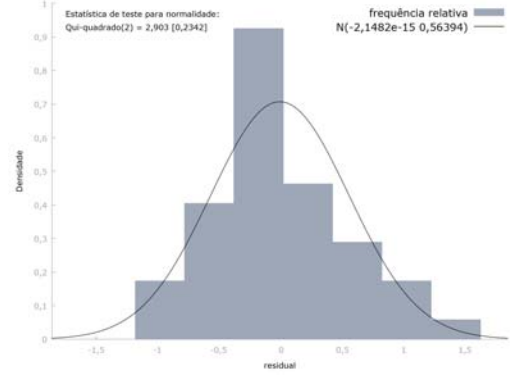


Figura 1: Estatística de teste para normalidade dos resíduos.
Fonte: Elaboração no software Gretl.

O teste de multicolinearidade indica que esse problema não ocorreu no modelo estimado uma vez que o Fator de Inflação da Variância (FIV) calculado foi inferior a 10. Isso demonstra que não há uma relação forte entre as variáveis explicativas. Essa conclusão também é corroborada pela Matriz de Correlação, onde os coeficientes são inferiores a 0,70, indicando uma baixa correlação entre as variáveis explicativas.

O teste de Chow permite verificar se existe quebra estrutural no modelo, ou seja, se em uma determinada observação há uma alteração significativa nos parâmetros do modelo. No modelo estimado, é possível observar a presença de uma quebra estrutural na observação 22, que ocorre no meio da regressão. Essa

quebra é identificada devido à heterogeneidade dos países observados e à sua relação comercial com o Brasil em 2023, além do PIB e da distância, sendo essas duas últimas variáveis explicativas do modelo de Gravidade estabelecido.

Estatística de teste:	P(F(4, 35) > 6,04327)
F(4, 35) = 6,04327	0,000831999

Tabela 4: Teste de Chow. Hipótese nula: não há quebra estrutural.
Fonte: Elaboração dos autores.

Essas variáveis também apresentam estruturas distintas, um aspecto importante a ser considerado para a aplicação do modelo em futuras previsões, análises e políticas comerciais necessárias para o desenvolvimento sustentável das relações econômicas internacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os acontecimentos recentes na economia mundial no que tange à política de tarifação aos produtos importados por parte do novo governo norte americano, Donald Trump, justifica-se estudos sobre as variáveis que afetam as transações comerciais mundiais.

Diversas teorias foram desenvolvidas para explicar o porquê das relações de troca entre os países. Entre elas destacaram-se a Teoria das vantagens absolutas, a Teoria das vantagens absolutas de Adam Smith, a Teoria das vantagens comparativas de David Ricardo, a Teoria de Heckcher-Ohlin e a Teoria Gravitacional de comércio. Mais recentemente, os modelos de concorrência monopolística, da discriminação internacional de preços (dumping) e o das economias externas têm corroborado para a compreensão da dinâmica do comércio internacional. O presente trabalho teve como foco a Teoria Gravitacional, analisando dados empíricos para o caso brasileiro através do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

Os resultados do modelo de regressão indicaram que todas as variáveis explicativas inseridas no modelo econométrico foram consideradas estatisticamente significativas e, portanto, corroboraram para explicar o modelo. O coeficiente de determinação indicou que mais de 65% das variações do comércio entre os países parceiros do Brasil são explicadas pelo PIB dos países parceiros, pela distância geográfica e, também, pela participação do Brasil no PIB dos países parceiros.

Os testes de diagnósticos forneceram informações adicionais, não identificando evidências de heteroscedasticidade, ou seja, constatou-se a variância constante dos resíduos. Pelo teste de Jarque-Bera constatou-se que os resíduos seguem uma distribuição normal com média zero e variância constante, portanto, caracterizam-se como sendo ruído branco (*White noise*). Contudo, o teste de Chow apresentou uma falha estrutural que pode estar relacionada à heterogeneidade dos países analisados ou às suas relações comerciais com o Brasil, exigindo atenção para futuras previsões.

De modo geral, o modelo apresentou boas propriedades ao utilizar a teoria gravitacional, ao quantificar o impacto das variáveis explicativas sobre o volume de comércio. Os resultados obtidos revelam como esses fatores interagem e afetam as dinâmicas comerciais do Brasil, oferecendo informações valiosas para a formulação de políticas comerciais. Como sugestões para futuras pesquisas, seria interessante analisar o impacto das tarifas sobre importações de produtos brasileiros anunciadas pelo presidente Donald Trump em 02/04/2025.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando Roberto de Freitas. O comércio exterior e os interesses do Brasil. **Revista CADE**, v. 11, n. 1, 2012.

BANCO MUNDIAL. World Bank Open Data. Disponível em: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_year_desc=true. Acesso em: 27 mar. 2025.

DE CARVALHO, Maria Auxiliadora; DA SILVA, Cesar Roberto Leite. **Economia internacional**. Saraiva, 2007.

DE PAULA, Josiane Souza; DA SILVA, Orlando Monteiro. Fatores internos como determinantes da competitividade no comércio internacional: um enfoque gravitacional. **Análise Econômica**, v. 33, n. 64, 2015.

ESTADÃO. Estados Unidos, China, Japão? Quais são os principais parceiros comerciais do Brasil?. 09/02/2025. Disponível em: https://www.estadao.com.br/economia/quais-sao-os-principais-parceiros-comerciais-do-brasil-veja-ranking-nprei/. Acesso em: 03/04/2025.

GRETL: Software econométrico para a geração GNU. Disponível em: https://gretl.sourceforge.net/. Acesso em: 02/04/2025.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. Elsevier Brasil, 2012.

LUZ, Rodrigo Teixeira. **Relações econômicas internacionais**. Elsevier Brazil, 2005.

MARGARIDO, Mario A. **Econometria Essencial**. Edição do Kindle.

NASCIMENTO, Fábio; PREGARDIER JÚNIOR, Dilmar. A Evolução do Modelo Gravitacional na Economia. The evolution of the gravity model in the Economy. **Saber Humano:** Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 3, n. 4, p. 131-142, 2013.

OBSTFELD, Maurice; KRUGMAN, Paul R. **Economia Internacional:** Teoria e Política. Bookman Editora, 2006

RODRIGUES, Paloma; BARBIÉRI, Luiz Felipe. Câmara aprova Lei da Reciprocidade, em resposta a 'tarifaço' de Trump. **TV Globo e G1**. 02/04/2025. Disponível em: < https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/04/02/camara-aprova-urgencia-para-lei-da-reciprocidade-em-resposta-a-tarifaco-de-trump-1.ghtml>. Acesso em: 05/04/2025.

DIREITO EM PAUTA

Autor: *Prof. Me Marco Antonio Frabetti, Docente na Strong Business School.*

A VÍCIO DO JOGO DE AZAR ONLINE E AS SUAS IMPLICAÇÕES NA RELAÇÃO DE TRABALHO EM FACE AO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE HUMANA

A compulsão por jogos de azar, também conhecida como ludopatia[1] pela Organização Mundial da Saúde – OMS e pelo Brasil[2] , caracteriza-se como uma patologia que gera sérios prejuízos financeiros, emocionais e sociais. De acordo com o recente estudo realizado pelo Banco Central[3], estima-se "que cerca de 24 milhões de pessoas físicas participaram de jogos de azar e apostas, realizando ao menos uma transferência via Pix para essas empresas durante o período analisado.

Em relação ao perfil dos apostadores, a maioria tem entre 20 e 30 anos, embora as apostas sejam realizadas por indivíduos de diferentes faixas etárias. O valor médio mensal das transferências aumenta conforme a idade: para os mais jovens, o valor gira em torno de R$ 100 por mês, enquanto para os mais velhos o valor ultrapassa R$ 3.000 por mês, de acordo com os dados de agosto de 2024".

A partir disso, inegavelmente, é possível considerar que no contexto das relações de trabalhistas, há pessoas que irão desenvolver a dependência de apostas *online* e poderão sofrer uma drástica queda de produtividade, acumular faltas injustificadas e exibir comportamentos que interferem negativamente no ambiente laboral. Nesse cenário, surge a questão: até que ponto essa condição poderá justificar a rescisão do contrato de trabalho por justa causa?

JUSTA CAUSA E A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR

A demissão por justa causa, pois previsão legal no artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho[4] (CLT), é a penalidade máxima aplicável ao empregado e pressupõe que o ato praticado seja grave o suficiente para inviabilizar a continuidade do vínculo empregatí-

1 Também conhecida como jogo patológico, é um transtorno mental que se caracteriza pela incapacidade de resistir ao impulso de jogar.
2 CID: 10-Z72. 6 (mania de jogo e apostas) e 10-F63
3 https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE119_Analise_tecnica_sobre_o_mercado_de_apostas_online_no_Brasil_e_o_perfil_dos_apostadores.pdf

4 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

cio. No caso da dependência de apostas, a questão é mais complexa, pois envolve aspectos médicos e psicológicos que afastam a conduta dolosa do trabalhador.

O empregador ao perceber que o empregado apresenta os sintomas desta doença, deverá adotar uma postura diligente e cuidadosa, observando os princípios da proporcionalidade e razoabilidade. A recomendação é que, antes de qualquer decisão drástica, sejam implementadas medidas de suporte, como:

- Encaminhamento para avaliação médica e psicológica: A identificação formal da dependência como doença pode determinar os direitos do trabalhador.
- Programas de reabilitação e tratamento: O apoio ao trabalhador pode representar uma oportunidade de recuperação e reintegração ao ambiente de trabalho.

Adotar essas medidas respeitará o princípio da proteção ao trabalhador e reflete uma atuação ética por parte do empregador, contribuindo para um ambiente laboral mais inclusivo e saudável.

A IMPOSSIBILIDADE DE DEMISSÃO EM CASO DE DOENÇA

A legislação brasileira protege o trabalhador que se encontra em condição de incapacidade temporária devido a doença, como estabelece o artigo 59 da Lei nº 8.213/91[5]. Além disso, o artigo 71 do Decreto nº 3.048/99[6], com redação dada pelo Decreto nº 10.410/2020, detalha as condições para a concessão do benefício por incapacidade temporária. Essas normas reforçam a garantia de estabilidade no emprego enquanto o trabalhador estiver afastado por razões de saúde.

No caso da ludopatia, na hipótese de ser reconhecida como condição incapacitante, o trabalhador não poderá ser demitido, devendo ser amparado pelo benefício correspondente benefício acidentário aplicável. Tal proteção reflete o compromisso com a dignidade do trabalhador, garantindo-lhe o suporte financeiro e a segurança durante os períodos de vulnerabilidade.

A QUESTÃO DO PREENCHIMENTO DAS LACUNAS EXISTENTES NA LEI

O artigo 482, da CLT[7] enumera as situações que podem justificar a rescisão do contrato de trabalho por justa causa e estabelece na letra "l" a "prática constante de jogos de azar". No entanto, não há uma menção direta ao vício em apostas online, o que poderá ser considerada uma lacuna na lei. Com isso, poderá ser dificultosa a aplicação de medidas disciplinares em casos onde o comportamento do trabalhador, influenciado por compulsões, afete seu desempenho e a sua dinâmica no ambiente de trabalho.

No Brasil, a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro[8] (LINDB) oferece diretrizes para a interpretação e aplicação das normas jurídicas, buscando garantir a completude do ordenamento. Neste sentido, o artigo 5º da LINDB estabelece que a "Na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum", enquanto que o artigo 17 determina que, "As leis, atos e sentenças de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, não terão eficácia no Brasil, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes".

> "Quando a lei for omissa, o juiz decidirá o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais de direito[9]" a fim de que ela atenda "aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum[10]".

Além disso, o artigo 17 da mesma lei dispõe que as normas de ordem pública, como a Lei nº 8.213/91, se sobrepõe a qualquer outra norma que trate do mesmo assunto e devem, ser cumpridas independentemente da vontade das partes, se garantindo sua aplicação em defesa de interesses coletivos fundamentais. Neste contexto, nas lições de Norberto Bobbio[11], o ordenamento jurídico é completo e coerente, promovendo harmonia entre as normas e prevenindo lacunas que possam comprometer sua aplicabilidade. Contudo, as lacunas são inevitáveis em um sistema jurídico dinâmico, especialmente diante de novos desafios sociais, como é o caso do vício em apostas online.

No caso da ludopatia, a proteção prevista pela Lei nº 8.213/91, deverá ser interpretada de forma a priorizar a dignidade da pessoa humana e a saúde do trabalhador. A ausência de disposições específicas na CLT ou em outras legislações laborais sobre o vício em apostas não impede que se apliquem princípios constitucionais e as normas de integração para assegurar a proteção do empregado.

5 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm
6 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm
7 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

O princípio da dignidade da pessoa humana, consagrado no artigo 1°, inciso III, da Constituição Federal, é o fundamento maior do Estado Democrático de Direito. Ele exige que a pessoa seja tratada como um fim em si mesma, garantindo-lhe condições básicas para viver com respeito, autonomia e integridade.

Immanuel Kant[12], ensina que o conceito de dignidade está relacionado com uma questão de valor, no sentido de que dignidade é algo que não tem um preço, algo que não pode ser negociado ou trocado por outra coisa, porém é um valor que algo tem em si mesmo, vejam:

> **"No reino dos fins tudo tem ou um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem um preço, pode-se pôr em vez dela qualquer outra como equivalente; mas quando uma coisa está acima de todo o preço e, portanto, não permite equivalente, então ela tem dignidade".**

Nas relações de trabalho, esse princípio orienta a necessidade de proteção do trabalhador contra decisões arbitrárias que possam ferir a sua dignidade. A dependência de apostas online, quando tratada como uma doença, deve ser compreendida sob a perspectiva do princípio da dignidade da pessoa humana, que exige:

- **Humanização na relação trabalhista:** O empregador deve adotar políticas que valorizem o trabalhador como ser humano integral, considerando suas vulnerabilidades.

- **Prioridade ao tratamento e à recuperação:** Quando possível, a demissão, em casos de doença, deverá ser a última alternativa, sendo preferível o investimento em programas de apoio e de reabilitação.

- **Compatibilização de interesses:** A dignidade humana deverá ser equilibrada com os interesses do empregador, buscando soluções que promovam um ambiente laboral saudável sem desrespeitar direitos fundamentais.

O reconhecimento do vício em apostas *online* como uma patologia exige do empregador um olhar mais amplo, que considere não apenas o impacto econômico, mas também a necessidade de preservar a integridade moral e social do trabalhador, vez que a dependência de apostas, enquanto uma questão de saúde pública e trabalhista, desafia o ordenamento jurídico a oferecer respostas compatíveis com os valores constitucionais.

A proteção conferida pela Lei nº 8.213/91 e o princípio da dignidade da pessoa humana são os pilares que orientam a construção de soluções que respeitem os direitos dos trabalhadores e promovam o bem-estar no ambiente laboral.

Ao incorporar o princípio da dignidade da pessoa humana como fundamento central, reforça-se a importância de um tratamento humanizado e justo ao trabalhador dependente, reafirmando o compromisso do direito com a proteção da vida e da saúde, enquanto valores fundamentais do Estado brasileiro.

ARTIGO

Autores: *Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School.*

INTERNACIONALIZAÇÃO DA STRONG E GUERRA TARIFÁRIA DE 2025

INTRODUÇÃO

Vamos discutir nesse ensaio dois temas que aparentemente são desconexos: o processo de internacionalização da Strong Business School nos últimos 30 anos e a "Guerra Tarifária" de 2025. Como será visto a seguir, existe um terceiro tema que permeia a discussão e constrói o vínculo de conexão: o processo de globalização das economias. Tendo em conta, entretanto, que existe uma enorme desproporção entre os dois exemplos, mas que não compromete fundamentalmente os pontos que se busca ressaltar.

A Strong Business School (SBS) está completando 30 anos de atividade neste ano. Na primavera desse mesmo ano de 2025 o mundo está sobressaltado pela eclosão de uma acirrada "guerra tarifária", posta em marcha pelos Estados Unidos e envolvendo a maior parte dos países do mundo. É possível que essa movimentação possa iniciar um novo ciclo do comércio internacional, que reformule e talvez diminua a importância da globalização.

O objetivo do ensaio é discutir como essas mudanças geopolíticas na globalização possam afetar a continuidade plena dos programas de educação internacional da Strong Business School.

ATUAÇÂO INTERNACIONAL DA STRONG BUSINESS SCHOOL (SBS)

A SBS foi precursora de programas internacionais de grande escala para estudantes de cursos de MBA. Ao longo dos últimos 30 anos a SBS organizou programas internacionais intensivos, de uma ou duas semanas integrais, em vários países do mundo e em colaboração acadêmica com reputadas universidades estrangeiras. Quando se iniciaram esses programas, o Brasil tinha um número reduzido de escolas de administração (menos de 60, concentradas no Sudeste do Brasil) e com poucos canais de atualização sobre as tendências e inovações na administração e gestão de negócios.

Durante esses anos os programas internacionais para estudantes brasileiros de cursos de MBA foram

sendo aprimorados, e de maneira inovadora, principalmente nos seguintes aspectos:

• A SBS tinha como estratégia organizar e contratar programas internacionais que fossem entregues a cada ano, as vezes mais de uma vez durante o próprio ano, o que criava condições para planejamento e estratégias de longo prazo;

• A SBS buscou criar fortes vínculos de parceria com as universidades estrangeiras, discutindo e apresentando sugestões e aprimoramentos sobre os assuntos discutidos em classe;

• Ao fim de cada programa a SBS promovia reuniões com o staff acadêmico e operacional das universidades estrangeiras com feedback apontados pelos alunos participantes e pelo staff acadêmico da SBS sobre o desempenho do programa, com a finalidade de aprimorar as seguintes edições dos programas da SBS nessa universidade;

• O enfoque dos programas recaía em análises e discussões práticas, com fundamento analítico e organização de visitas técnicas para empresas e instituições;

• Havia um esforço para ressaltar os aspectos culturais envolvidos, tal como visita às bibliotecas da Universidade. Os participantes ficavam no próprio campus da Universidade, em dormitórios (sempre que possível), com o intuito de fortalecer o *networking*;

• Após o final da viagem, de volta ao Brasil, os participantes escreviam um Trabalho de Conclusão do Curso Internacional (TCCI). Os participantes eram acompanhados individualmente com mentoria para execução dos TCCIs, e havia ênfase para a escrita de mini estudos de caso;

Os programas internacionais apresentaram ainda outras vantagens. Muitos profissionais que foram participantes dos programas se tornaram líderes empresariais, altos executivos, gerentes capacitados, profissionais de governança e empreendedores, contribuindo para a modernização do País. Em alguns casos, foram fundadores de *startups* em joint venture com outros participantes. Tais participantes vinham de todas as regiões do País, e multiplicaram os esforços de utilizar seus conhecimentos aprendidos nas aulas e no *networking* criado com outros participantes, inclusive para estabelecer relações comerciais.

Não é possível montar, viabilizar e executar projetos inovadores e ambiciosos sem que haja o suporte dedicado de uma forte liderança. Nesse sentido, gostaríamos de ressaltar a importância da presença e do constante apoio do Presidente da SBS, Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro. Em quase todos os programas, ele participava ou acompanhava em tempo integral o seu desenrolar, e fortalecia vínculos estratégicos com os membros das universidades estrangeiras vinculados aos programas. Em alguns casos, sua dedicação transcendia os vínculos burocráticos e alcançava relacionamentos pessoais e familiares com a direção, tal como exemplificado com sua amizade com o Dean de Educação Executiva da Universidade da California Irvine. Cabe ressaltar a importante participação da Diretora de Programas Internacionais Thelma Ribeiro, e do staff da SBS dando apoio nas vendas e organização das viagens[1].

GLOBALIZAÇÃO E MUNDIALIZAÇÂO

A chamada "guerra tarifária", caso se mantenha, pode afetar o alcance e a viabilidade desses programas internacionais. Nesse sentido, cabe revisar brevemente os diversos temas relevantes da Economia Internacional que nos ajudem a avaliar melhor as repercussões futuras no equilíbrio da economia mundial[2].

Os países diferem das regiões, das empresas, das famílias por terem soberania, e assim poder controlar seu próprio destino. Dentre outros atributos da soberania, cabe ressaltar que os países soberanos podem impor diferentes barreiras em relação à movimentação de bens, serviços, pessoas, capitais e, até mesmo, às ideias vindas dos outros países. Ademais, podem ter suas próprias moedas, suas próprias barreiras comerciais, suas políticas fiscais e monetárias, e traçar suas políticas econômicas, que acreditam beneficiar sua própria população.

A soberania de um país, não significa, porém, que – tal como na era mercantilista – o comércio internacional deva ser visto como um *jogo de soma zero*, em que a melhoria do bem-estar de um país se daria na inversa proporção de uma piora de bem-estar do restante do mundo. Com efeito, a economia e o comércio internacional devem ser vistos como um instrumento para

1 Em especial, a atuação dedicada de Sônia Aguiar na atração e venda dos Programas para participantes. O Prof. Isnard Marshall Jr. participou ativamente dos programas. Pedro Carvalho de Mello, durante esses anos, trabalhava como Coordenador Internacional da FGV IDE, e acompanhava em tempo integral os programas internacionais.

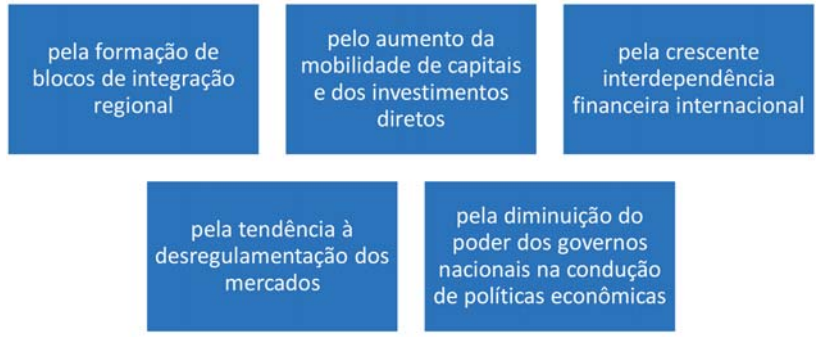
2 De um modo geral, três áreas singularizam a economia internacional – as diferentes moedas, as diferentes políticas fiscais e a mobilidade de fatores de produção, principalmente *de capitais financeiros* e da mão-de-obra.

um crescimento conjunto do bem-estar econômico de um país e do restante do mundo. Resta acrescentar que, mesmo admitindo ganhos genéricos, sempre haverá países que se sintam "perdedores líquidos" nesse jogo, e que possuam grupos políticos atuantes clamando por medidas restritivas ao livre comércio.

GLOBALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

A globalização tornou-se um tema político, e pode ser entendida como a crescente integração econômica mundial. Com efeito, o termo globalização provoca fortes reações emocionais em alguns grupos. Trata-se de um tema polêmico, a que estão associados custos e benefícios. Caso a humanidade persista nessa tendência de crescente globalização, e queira aprimorar esse processo, é necessário que se entenda, por um lado, como aproveitar seus benefícios; por outro lado, como se precaver e mitigar os efeitos negativos desse processo.

A globalização é um processo que se caracteriza...



A globalização não se restringe aos mercados de bens e serviços; 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. Cresce a interdependência, mas acentuam-se as diferenças.

BREVE HISTÓRICO DA GLOBALIZAÇÃO

No século passado, por volta do começo da Primeira Guerra Mundial, a economia internacional já se beneficiava de um longo período de liberdade no comércio internacional e da globalização. Segundo alguns historiadores econômicos, essa abertura já teria começado em 1492, com a descoberta da América por Cristóvão Colombo, ou 1498, com a chegada de Vasco da Gama à Índia.

Ou seja, passa a existir uma economia mundial com especialização e divisão do trabalho, e um intenso comércio internacional. Nesse contexto, a América Portuguesa – mais tarde Brasil – destacou-se como um importante polo produtor e exportador de açúcar e de outras *commodities* agrícolas e minerais. Note-se que a América Portuguesa possuía um organizado um sistema de *plantation*, baseado na escravidão e em economias de escala na organização e produção. Os séculos 16, 17 e 18 são conhecidos pelos historiadores como sendo a "Era Comercial".

Ao longo do século 19, tracionado pela Revolução Industrial, o crescimento do comércio internacional excedeu o da produção. As economias se abriram para o exterior. O Brasil, em 1808 – antes da Independência – promoveu uma abertura dos portos aos países estrangeiros e uma significativa redução das tarifas alfandegárias.

O comércio internacional muda sua natureza, substituindo o antigo comércio de especiarias por matérias-primas – *60% do valor total* – e produtos industriais. Ainda nesse século, assistimos a uma maior diversificação geográfica no comércio internacional, com um papel mais representativo para a Ásia, a África e a América Latina.

Pode-se dizer que a globalização na acepção moderna se inicia no século 19. Em menos de cem anos,

de 1830 a 1913, o volume de trocas mundiais se multiplica por 20, enquanto no século precedente esse multiplicador foi de apenas 3. Em 1800 o comércio internacional só representava 3% da produção mundial. Em 1913 o comércio já representa 33%.

Na primeira metade do século 20, ocorrem significativas mudanças no livre-comércio. O protecionismo, após a Primeira Grande Guerra, começa a tomar um maior papel nas decisões comerciais.

Entre 1913 e 1950, o crescimento do comércio internacional é quase nulo, ficando muito abaixo do crescimento da produção mundial. A Primeira Guerra Mundial – 1914-1918 –, a crise econômica de 1929 e a Segunda Guerra Mundial são as responsáveis por essa situação.

O reaquecimento da economia mundial, após a Segunda Grande Guerra, com os esforços de reconstrução dos territórios que participaram do conflito, foi acompanhado pela intensificação dos fluxos internacionais de comércio e de um processo de liberalização dos países desenvolvidos.

Esse processo foi conduzido pelo *Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas – General Agreement on Trade and Tariffs – GATT* – em suas negociações multilaterais.

Os países desenvolvidos rebaixaram suas tarifas alfandegárias. Entre 1950 e 1973, há uma explosão do comércio, interrompida pela primeira crise do petróleo. Esse período é considerado a *Idade de Ouro* do comércio internacional e do crescimento econômico dos países. O comércio exterior cresce a uma taxa 4% maior que a produção.

O ano de 1973 é um ponto de inflexão desse crescimento. A crise do petróleo causa a estagnação econômica da maior parte dos países, que procuravam se ajustar aos novos preços relativos da energia. Quando os efeitos negativos do *Primeiro Choque do Petróleo*, de outubro de 1973, pareciam estar sendo equacionados, ocorre, em 1979, um *Segundo Choque do Petróleo*. O preço do barril de petróleo sobe de 12 para 35 dólares.

Essas duas crises, associadas a uma desregulamentação do sistema monetário internacional e a um aumento dos desequilíbrios macroeconômicos da maior parte dos países, contribuem largamente para inibir o crescimento econômico e a expansão do comércio internacional.

Aumenta a concorrência entre países, surgem novos polos exportadores, o que acaba provocando um renascimento do protecionismo, essencialmente sob a forma de barreiras não-tarifárias, com forte caráter setorial e discricionário.

A partir dos anos 90, o quadro é novamente revertido. Nos últimos trinta e cinco anos o comércio internacional voltou a crescer a um ritmo de 5 a 6% ao ano, superior ao da produção mundial. Note-se, no entanto, que a taxa de crescimento do comércio internacional caiu na segunda década do século 21, a níveis inclusive menores do que o crescimento do PIB mundial.

No século XXI as Crises do *Subprime* (2008) e do Euro (2010) provocam impactos negativos nos fluxos comerciais. A Crise do Covid (2019-2023) reverte a situação de retomada que se esboçara no segundo decênio. Em 2025, a "guerra tarifária" está causando grande incerteza no mercado global, afetando o planejamento estratégico dos mercados de importação e exportação.

TENDÊNCIAS RECENTES DA GLOBALIZAÇÃO E MUNDIALIZAÇÃO DA ECONOMIA

A economia atual passa atualmente por uma segunda fase de mundialização, após aquela do século 20, e assistem-se dois grandes fenômenos: a explosão econômica da China e o efeito disruptivo do avanço da internet, de digitalização e da inteligência artificial.

Ocorrem importantes mudanças estruturais nesse comércio – o comércio se desloca de mercadorias para serviços. Esse é um processo dinâmico e multidimensional. As economias nacionais tornam-se cada vez mais interdependentes. Ocorre uma mundialização dos mercados de bens e serviços. Aparecem novos países exportadores, que acirram a concorrência.

Despois dos anos 80, ocorre a mundialização da tecnologia, com um expressivo aumento na velocidade das inovações e uma convergência de padrões tecnológicos. Verificamos ainda uma significativa mundialização de empresas e de indústrias,

- com um expressivo aumento do investimento direto e de portfólio estrangeiro;
- com mudanças de localização de empresas;
- com deslocamentos de fases de produção para outros países;
- com acordos de cooperação e de formação de alianças estratégicas internacionais.

No período mais recente, foram criadas cinco modificações muito importantes na estrutura institucional do comércio internacional...

• a liberalização dos movimentos de capitais pelos países;

• a desregulamentação, privatização e abertura de novos mercados ao exterior por parte de economias até então fechadas e com forte presença estatal;

• o "efeito China", que causou uma extraordinária mudança na geografia econômica do comércio internacional. A China assumiu, nos últimos anos, o papel de ser o principal parceiro de comércio exterior com o Brasil;

• o aumento da importância e do papel das tecnologias de informação e de comunicação, ligados à nova economia;

• a pandemia do covid-19, em curso em 2020, que está afetando profundamente o comércio internacional, criando uma grande recessão da economia global, mas cujos efeitos finais não podem ainda ser dimensionados.

GLOBALIZAÇÃO E MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Do ponto de vista da economia e do comércio internacional, a globalização é um processo que está provocando um significativo aumento dos fluxos de mercadorias e serviços entre países, assim como está provocando modificações estruturais no conteúdo desses fluxos.

• Atualmente os produtos manufaturados continuam a dominar o comércio internacional, embora sua importância esteja caindo nos últimos anos;

• Entre os produtos manufaturados, máquinas e material de transportes representam mais da metade das trocas. Dos produtos primários, os produtos agrícolas representam dois terços e as matérias-primas, o terço restante;

• Os bens intangíveis, principalmente serviços de diversas naturezas, tendem a ocupar cada vez mais um espaço maior no comércio internacional;

• A reversão do peso dos produtos industriais, que sobe em detrimento dos produtos primários, responde às forças de oferta e de demanda;

• Do lado da demanda, por razões de elasticidade-renda, aumenta a importância de produtos manufaturados e de serviços, enquanto cai a procura por produtos primários, à medida que aumenta a renda da população;

• Do lado da oferta, a fabricação de bens manufaturados é cada vez menos intensiva em produtos primários como insumos. Essa oferta de manufaturados também está aumentando em termos de variedade e sofisticação;

• Cada vez mais se desenvolve um comércio intra industrial, em que se exportam e importam produtos dentro da mesma indústria ou categoria de bens. O desenvolvimento desse tipo de comércio indica que está havendo uma crescente especialização na produção;

• O comércio de serviços está crescendo a uma taxa que é o dobro da taxa de crescimento do comércio de produtos manufaturados;

• Os entraves para o comércio internacional de manufaturados e de serviços estão diminuindo, enquanto se multiplicam os casos de novos entraves para a exportação de produtos primários. Atualmente, em 2020, estamos assistindo a uma volta do protecionismo ("efeito Trump" e "coronavírus");

• Por outro lado, um novo tema a ser negociado entre os países é o comércio de serviços, no qual os países em desenvolvimento e desenvolvidos têm algumas divergências importantes ainda a resolver. O comércio de serviços está crescendo a uma taxa que é o dobro da taxa de crescimento do comércio de produtos manufaturados.

• O comércio internacional funciona como um método indireto de mobilidade de fatores de produção, pois, ao importar ou exportar uma mercadoria, o país está transportando os recursos que entraram na sua composição. A quantidade e a qualidade dos fatores de produção, como por exemplo a mão-de-obra, podem representar uma importante vantagem para um país no comércio internacional.

DOUTRINA MERCANTILISTA

Durante os séculos XVII e XVIII, desenvolveu-se na Europa uma doutrina, posteriormente denominada de *mercantilismo*. Os mercantilistas advogavam a tese de que a maneira de uma nação se tornar rica e poderosa seria exportar mais do que importar, em termos de valor.

O *superávit* resultante da exportação seria realizado por meio de um influxo de ouro e prata. Quanto mais metais preciosos uma nação amealhasse, mais rica e poderosa ela seria. Note-se que o padrão ouro impunha um mecanismo poderoso de disciplina: quando o país fosse acumular seguidamente ouro, isso iria valorizar o seu câmbio e encarecer suas exportações e baratear suas importações, até eliminar os superávits e reequilibrar sua balança comercial.

No mercantilismo, o papel principal do governo seria o de estimular as exportações e desestimular ou restringir as importações, acumulando metais preciosos. Como seria impossível que todas as nações tivessem um *superávit* de exportações simultaneamente, na prática o mercantilismo implicava que a prosperidade de um país seria feita em detrimento da de outro.

Como a riqueza de um país era medida pelo estoque de metais preciosos que ele acumulava, os mercantilistas pregavam a ideia do nacionalismo econômico.

PROTECIONISMO, NACIONALISMO E TARIFAS

O apelo político e social a favor por medidas protecionistas continua muito forte. O tema do protecionismo esteve sempre presente nos últimos 500 anos, à medida que se consolidavam os Estados modernos. Afinal, como diziam os mercantilistas, os países com o protecionismo produziam internamente, geravam empregos domésticos e beneficiavam seus habitantes com o consumo. Já com o livre comércio, o emprego era criado e a produção era feita em outros países, e a renda do país (ouro) se deslocava para o exterior.

Tradicionalmente, nas políticas protecionistas, o instrumento de uso mais comum é a tarifa de importação. Em geral, os países usam a tarifa de importação como um instrumento de proteção para aquelas indústrias que possuem desvantagens comparativas. Países como o Japão e a França, que têm uma vantagem comparativa na indústria, dão mais proteção à agricultura. Já nos países que têm maiores vantagens comparativas na agricultura e nos recursos naturais, o protecionismo recai sobre os produtos manufaturados.

Dada a atenção com que os países e as organizações internacionais seguem as políticas tarifárias, outras barreiras também costumam ser erigidas. Dentre essas, devem ser ressaltadas:

SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES: UM EXEMPLO DE PROTECIONISMO NO BRASIL

Segundo a política de substituição de importações, um país impõe altas tarifas e constrói barreiras não tarifárias para as importações e, por trás dessa proteção, expande a produção doméstica com o objetivo de substituir importações.

Geralmente o país começa produzindo bens de consumo não-duráveis, que requeiram mão-de-obra intensiva e tecnologia simples. Uma vez completado esse estágio, vai ficando cada vez mais difícil continuar com esse processo de substituição de importações. Em geral, o que acontece, no estágio seguinte, é o país voltar-se para a produção de bens duráveis de consumo, gerando uma mudança na pauta de importações, na direção de bens intermediários e bens de capital.

Para que isso aconteça, o protecionismo acaba fazendo com que bens intermediários e de capital sejam menos protegidos do que os bens finais de consumo. O processo de ISI (*industrialização por substituição de importações*) provoca diversos efeitos:

Primeiro: O país investe demasiadamente capital em certas indústrias que não poderiam sobreviver sem proteção;

Segundo: Os preços dos produtos estrangeiros que poderiam competir por via de importações ficam muito altos, inviabilizando a concorrência. Recursos são concentrados para atender ao mercado doméstico, tornando difícil a exportação de bens primários e manufaturados. Isso prejudica as exportações, tendo como resultado uma discriminação em favor das importações e contra as indústrias exportadoras;

Terceiro: Dado que o mercado doméstico geralmente é muito pequeno para suportar um tamanho ótimo de plantas industriais, ocorre excesso de capacidade nas fábricas, onerando os custos médios de produção;

Quarto: Refere-se a um subsídio implícito para a importação de bens de capital, que acaba por se refletir num incentivo para o emprego de técnicas intensivas em capital, mesmo na presença de vantagens comparativas para empresas intensivas em mão-de-obra;

Devido aos problemas com a política de ISI, muitos países se voltaram para uma estratégia de promoção das exportações, como Taiwan e Coréia do Sul. Isso envolve uma política de criar incentivos em favor das exportações, minimizando ou eliminando a discriminação existente.

Os países podem criar incentivos fiscais e subsídios para alavancar as exportações, ou podem reduzir os custos dos exportadores, via diminuição da carga fiscal ou facilitação da importação de insumos que barateiem o produto de exportação[3] .

As análises e os estudos feitos nos últimos anos, principalmente pelo Banco Mundial, concluíram que as economias que foram mais voltadas para o mercado externo tiveram um melhor desempenho do que aquelas voltadas para satisfazer o mercado doméstico.

ECONOMISTAS CLÁSSICOS E NEOCLÁSSICOS

Os economistas clássicos e neoclássicos criaram robustos argumentos ao longo dos últimos 3 séculos para mostrar as vantagens do livre comércio e as desvantagens de medidas protecionistas e de substituição de importações sem sólidos argumentos econômicos.

ADAM SMITH E AS VANTAGENS ABSOLUTAS

Adam Smith, ao escrever, em 1776, o livro A Riqueza das Nações, combateu frontalmente a doutrina mercantilista. Para Smith, o comércio entre duas nações baseia-se em "**vantagens absolutas**". Quando uma nação é mais eficiente do que a outra na produção de uma mercadoria (ou seja, tem vantagens absolutas), porém é mais ineficiente do que a outra na produção de uma segunda mercadoria, então os dois países podem ganhar caso se especializem cada um naquela mercadoria em que tenham vantagens absolutas.

Ao trocarem essas mercadorias entre si, os dois países ganham com o comércio internacional. O nível de produção conjunta das duas nações seria maior após o comércio internacional. Em consequência, o total consumido e esses ganhos com a especialização poderiam ser potencialmente divididos entre elas.

DAVID RICARDO E AS VANTAGENS COMPARATIVAS

Em 1817, David Ricardo publicou seu livro intitulado Princípios de Economia Política e Tributação, no qual apresentou o conceito de v**antagens comparativas**. De acordo com a chamada Lei das Vantagens Comparativas, mesmo se um país for menos eficiente que um outro na produção das duas mercadorias (ou seja, mesmo quando tiver uma desvantagem absoluta nas duas), ainda assim haveria uma base para um comércio mutuamente benéfico.

3 No Brasil, tivemos a redução do ICMS nas exportações – **Lei Kandir**, em 1997, que alguns consideram como uma das medidas que mais beneficiaram as exportações brasileiras de produtos primários e semimanufaturados. Além disso, o governo criou, em conjunto com o SEBRAE, a Agência de Promoção de Exportações (**APEX**), que identificou os setores prioritários e desenvolve projetos. Nesses projetos, 50% dos recursos são responsabilidade da APEX, e 50%, do setor privado interessado. O objetivo é inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado, executar políticas de promoção de exportações. Alguns setores beneficiados foram o de aguardente, o de joias, o de carnes, entre outros.

Esse país poderia se especializar na produção e exportação da mercadoria em que sua desvantagem absoluta fosse menor (ou seja, no bem ou serviço que tivesse uma vantagem comparativa) e passar a importar o bem em que sua desvantagem absoluta fosse maior, ou seja, aquele que tivesse uma desvantagem comparativa.

Postulando essa teoria, Ricardo desviou o foco de análise da vantagem de produção para a de obtenção de lucro com as trocas. David Ricardo explicou as vantagens comparativas com base na teoria do valor baseada no trabalho[4] . Portanto, implicitamente as vantagens comparativas estão fundamentadas em um conceito de custo de oportunidade entre bens dentro de um mesmo país.

HABERLER E CUSTO DE OPORTUNIDADE

Em 1936, Gottfried Haberler ofereceu uma nova explicação, baseando a teoria das vantagens comparativas no conceito de **custo de oportunidade**. A partir disso, a Lei das Vantagens Comparativas passou a ser denominada de Lei dos Custos Comparativos.

Haberler superou as críticas ao modelo de Ricardo, que dependia do uso único de um fator de produção – trabalho – e da homogeneidade desse mesmo fator. De acordo com a teoria do custo de oportunidade, o custo de uma mercadoria é a quantidade de uma segunda mercadoria que precisa ser sacrificada para que sejam liberados fatores de produção estritamente necessários para produzirem uma unidade da primeira mercadoria.

GANHOS DINÂMICOS

A breve discussão nas seções anteriores sobre os benefícios do comércio internacional enfatizou a especialização e a realocação de recursos existentes. O comércio internacional, adicionalmente, pode produzir ganhos dinâmicos.

Esses benefícios dinâmicos derivam do impacto do comércio internacional sobre a taxa de crescimento econômico do país e, portanto, do volume de recursos adicionais tornados disponíveis para a produção de bens e serviços. O comércio internacional colabora com o país para conter a inflação, ao permitir uma oferta mais elástica de bens e ao trazer produtos mais baratos do que os produzidos domesticamente. O comércio internacional desloca para cima a trajetória de crescimento do PIB, pois estimula a poupança e o investimento.

Com a abertura para o comércio exterior, um país se defronta com uma expansão do setor orientado para a exportação – o setor que usa intensivamente na produção o fator abundante no país – e com uma contração do setor que compete com as importações – o setor que usa intensivamente o fator escasso no país.

As mudanças na produção se dão no curto prazo e no longo prazo. No curto prazo, a mobilidade dos fatores é restrita, enquanto, no longo prazo, essa mobilidade é muito grande.

Assim, no curto prazo, os fatores de produção ligados aos setores em ascensão ganham (tais como os setores estimulados pelas exportações), enquanto os fatores ligados aos setores em declínio perdem (tais como os setores prejudicados pelas importações). Nesse último caso, os trabalhadores, empresários, fornecedores, proprietários de imóveis e outros deverão protestar contra a abertura às exportações.

No longo prazo, os fatores de produção podem-se deslocar dos setores em declínio para os setores em ascensão. Essa movimentação é assinalada e motivada pela diferenciação em retornos causada pela mudança dos preços relativos.

No longo prazo, as perdas e ganhos se dão de acordo com o agrupamento dos recursos em fatores de produção. Se um país passa a se especializar em bens e serviços intensivos em mão-de-obra, aumenta a demanda por trabalhadores e, com o tempo, o salário médio também aumenta. Já nos países que passam a importar esses bens intensivos em mão-de-obra, ocorre uma diminuição da demanda por trabalho e, em consequência, uma tendência à diminuição de salários, no agregado. A mesma análise se aplica para os recursos naturais ou o

Finalmente, o comércio internacional introduz novos produtos e serviços, novos insumos, e traz tecnologia e acesso aos mercados. Ao aumentar o tamanho do mercado doméstico, o comércio internacional também cria a oportunidade para o aproveitamento de economias de escala na produção.

JÁ QUE OS PAÍSES PODEM GANHAR COM UMA ABERTURA PARA O COMÉRCIO

4 De acordo com essa teoria, o valor ou o preço de uma mercadoria depende exclusivamente da quantidade de trabalho que se incorpora na sua produção. A produtividade do trabalho pode ser definida em termos das unidades de trabalho requeridas, ou seja, o número de horas de trabalho necessárias para a produção de uma unidade de um bem. Uma outra maneira de se entender a teoria de Ricardo é que cada país se especializaria na produção daquelas mercadorias em que tenha os menores requisitos de trabalho por unidade produzida, ou seja, em que seus custos relativos são menores.

INTERNACIONAL... POR QUE O LIVRE COMÉRCIO ENCONTRA TANTA OPOSIÇÃO?

O comércio internacional geralmente abala a distribuição de renda nos países afetados, premiando vencedores e punindo perdedores. Essas mudanças na distribuição de renda ocorrem por duas razões:

- A primeira é que os fatores de produção não podem se mover instantaneamente e sem custo de uma indústria para outra;
- A segunda é que as alterações na composição do aparato produtivo da economia causadas pelo comércio provocam efeitos diferenciados sobre a demanda pelos diversos fatores de produção.

A maior parte dos economistas, embora reconheça o impacto do comércio internacional sobre a distribuição de renda, não concorda que, por causa disso, deva haver restrições ao mesmo. O comércio internacional não deve ser inibido, pois ele não é diferente intrinsecamente de outras causas que possam afetar essa distribuição, tais como mudanças de hábitos de consumo.

Os problemas maiores causados podem ser atacados de outra forma, como, por exemplo, com um retreinamento da mão-de-obra ou um estímulo à mudança no padrão produtivo.

A conclusão de que a abertura para o comércio internacional divide, no longo prazo, os países entre ganhadores e perdedores decorre da aplicação do chamado Teorema de Stolper-Samuelson (S-S).

Segundo esse teorema, sendo dadas algumas condições e hipóteses, um evento que altere os preços de produtos em um determinado país irá, no longo prazo e de maneira não ambígua, aumentar a taxa de retorno real do fator usado intensivamente nas indústrias em que os preços aumentaram, e diminuir a taxa de retorno real do fator usado intensivamente nas indústrias em que os preços caíram, a despeito de quais produtos os vendedores dos dois fatores prefiram consumir.

O Teorema de Stolper-Samuelson respalda a previsão de que haverá um aumento na renda real dos trabalhadores – mão-de-obra é o fator usado intensivamente na produção de tecidos de algodão – e um declínio na taxa real de juros – remuneração do capital, o fator usado intensivamente na produção de computadores. Esse resultado, ademais, não depende do tipo de produtos consumidos pelos trabalhadores e capitalistas.

A abertura ao comércio exterior altera os preços relativos. O comércio internacional pode prejudicar diversos grupos nos países engajados. A sociedade se divide entre os que ganham com o comércio e os grupos que perdem, já que os preços relativos são afetados.

De acordo com o Modelo de *Heckscher-Ohlin*, o comércio se origina das diferenças na disponibilidade de fatores de produção nos diversos países e das diferenças nas proporções em que esses fatores são usados para produzir os diferentes produtos.

A teoria de *Heckscher-Ohlin* foi desenvolvida no século XX, provendo uma explicação razoável para as diferenças nos custos de produção de um mesmo bem sendo produzido em países diversos, ou seja, justificando a existência das vantagens comparativas.

A teoria centrada nas relações entre as dotações relativas de fatores de produção e padrões de comércio internacional se origina de um artigo do sueco Eli Heckscher – 1919 –, traduzido em 1949, e da tese de Bertil Ohlin de 1933.

O núcleo formativo da teoria pura do comércio internacional (teoria neoclássica), chamado por muitos autores de teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S), é composto por quatro teoremas: *Teorema de Heckscher-Ohlin; Teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson; Teorema de Stolper-Samuelson;* e *Teorema de Rybczynski* [5].

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A "guerra tarifária" conduzida pelo Presidente Trump dos Estados Unidos é mais complexa. Envolve medidas protecionistas para recuperar a indústria americana ("*make america great again*") e para reverter as tendências de desequilíbrio crescente na balança

5 TEORIA NEOCLÁSSICA

1 - Teorema de Heckscher-Ohlin: Um país exportará o produto que usa de forma intensiva o fator que é relativamente abundante domesticamente.

2 - Teorema da equalização do preço dos fatores ou Teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson: Em sua dimensão externa, este teorema afirma que, sob certas condições, será suficiente o livre comércio de bens finais para a equalização dos preços dos fatores internacionalmente. Em sua dimensão interna, o teorema afirma que, com o preço constante das mercadorias, uma pequena mudança na dotação de um fator de produção (aumento da população) não afetará o preço dos fatores (salários).

3 - Teorema de Stolper-Samuelson: Um crescimento no preço relativo de uma mercadoria aumenta o retorno real do fator usado intensivamente na sua produção e reduz o retorno da outra mercadoria.

4 - Teorema de Rybczynski: Se o preço de um produto for fixo, um aumento na dotação de um fator acarretará um crescimento mais do que proporcional na produção da mercadoria que usa o fator relativamente de forma intensiva e uma queda absoluta da produção da outra mercadoria.

Esses quatro teoremas formam o núcleo da teoria pura do comércio internacional.

de transações correntes e do crescente endividamento do País. O objetivo final é manter a credibilidade e a confiança na moeda e instituições financeiras dos Estados Unidos.

Existem diversos cenários discutidos sobre o resultado dessa "guerra tarifária" de 2025, desde os mais catastróficos até os mais contidos. Em nossa opinião, existem estratégias seguidas pelos Estados Unidos que se baseiam na Teoria dos Jogos. Em particular, o embate entre USA e China segue a cartilha do "*tit for tat*". Nesse caso, comum quando existem dois grandes players (por exemplo, Coca Cola e Pepsi estabelecendo preço do refrigerante), a guerra "*tit for tat*" não leva a um participante liquidando o outro, mas sim a um equilíbrio dinâmico.

Na visão dos autores, os Estados Unidos pretendem corrigir desequilíbrios crescentes em variáveis tais como endividamento, déficit em transações correntes e grau de credibilidade no mercado.

Nessa hipótese, atingindo essas metas, haveria um arrefecimento da agressividade protecionista dos Estados Unidos, uma seleção mais precisa das indústrias domésticas a serem protegidas, um fortalecimento do mercado financeiro americano e a garantia futura da continuidade do uso da moeda dólar.

É possível que essa movimentação possa iniciar um novo ciclo do comércio internacional, que reformule e talvez diminua a importância da globalização. Os autores desse ensaio acreditam que tais cenários mais negativos não irão se concretizar. Os autores acreditam que está e curso um intenso processo de correção de rumos da economia norte americana, que irá convergir para um patamar e acomodação.

O objetivo do ensaio foi discutir também como essas mudanças geopolíticas na globalização podem afetar a continuidade plena dos programas de educação internacional da Strong Business School. Os autores concluem que nesse contexto mais otimista, haveria maiores incentivos para um retorno pleno e atualizado dos programas internacionais.

REFERÊNCIAS

Adam Smith, **A Riqueza das Nações**, 1776

David Ricardo, **Princípios de Economia Política e Tributação**, 1817

Gottfried Haberler, **A Teoria do Comércio Internacional**, 1936

Modelos teóricos: **Teorema de Heckscher-Ohlin; Teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson; Teorema de Stolper-Samuelson; Teorema de Rybczynski.**

CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Autores: *Gabriela Pedro Cordeiro, Geciele Souza Eufrasio, Mariana Moran Bernandes, Nicolas Santos Gianconto e Sandro Salvador Junior.*
Orientador: *Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde, Docente do curso de Administração da Strong Business School.*

CONSULTORIA REALIZADA NA EMPRESA RVS3D INDÚSTRIA E SERVIÇOS LTDA. PELA CONSULTORIA MOVIMENTO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Strong Business School trabalha com os alunos dentro dos Núcleos de Extensão ações conectadas com a sociedade incluindo as empresas, fazendo seu papel social de causar uma externalidade positiva do ensino sobre a sociedade ao seu redor.

Trabalha em um dos Núcleos de Extensão a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, ministrada no último ano do curso de Administração, onde os alunos desenvolvem um trabalho interdisciplinar.

A disciplina trabalha um conceito inovador de aprendizagem, a metodologia ativa PBL – Problem Based Learnig/Aprendizagem Baseada em Problemas. O trabalho consiste em os alunos realizarem uma Consultoria Empresarial numa empresa real, permitindo assim obterem uma visão sistêmica de uma empresa. As empresas apresentam "Dores/Desafios" que impactam na operação. No decorrer do semestre letivo a equipe designada para trabalhar com a empresa ter por objetivo entregar soluções para as "Dores/Desafios". A disciplina tem como objetivo preparar alunos para o real mundo corporativo. Permite aos futuros profissionais uma visão sistêmica e estratégica de uma empresa, sendo o aluno protagonista do seu aprendizado.

O professor coordenador da disciplina capta empresas para a consultoria, preferencialmente pequenas e médias empresas. O trabalho exige uma forte interação entre as equipes de trabalho e empresas.

O processo para elaboração do trabalho é regido por uma Diretiva, a qual contempla: processo de trabalho, objetivos específicos; estrutura do trabalho escrito - relatório final Book of Analysis and Recommendations (BoAR); apresentação oral do conteúdo do trabalho escrito; check list de análise nas empresas por disciplina, por exemplo - Financeiro/Recursos Humanos/Operações/Estratégia/Marketing; referências bibliográficas; avaliação do trabalho escrito e apresentação oral; avaliação individual de cada integrante da

equipe e da equipe e cronograma das principais etapas do trabalho da consultoria.

Após a definição das empresas para as respectivas equipes de trabalho, as equipes definem um nome fictício para a consultoria com a criação de "logo" e-mail da consultoria, definição de team leader, grupo de wapp com a participação dos empresários/gestores e professor. No decorrer do semestre, as equipes devem estabelecer uma rotina com reuniões semanais com os empresários para troca de informações.

As equipes entregam no final do semestre letivo um relatório final denominado Book of Analysis and Recommendations (BoAR), resultado da consultoria realizada, apresenta os resultados gerados pelas equipes. No final do semestre letivo as equipes apresentam o trabalho para uma banca examinadora com a participação de empresários/gestores.

2. CONSULTORIA NA PRÁTICA

2.1 A Consultoria Movimento

A Consultoria Movimento empresa de consultoria fictícia, cuja palavra "movimento" tem sua origem no latim "movimentum", que é derivado do verbo "movere", que significa "mover" ou "mexer", é composta por cinco alunos da faculdade Strong Business School, cursando o último ano do curso de Administração e matriculados na disciplina de Tópicos Especiais em Administração I, que faz parte da Consultoria Estratégica de Negócios (CEN). Os integrantes da equipe são: Gabriela Cordeiro, Geciele Eufrasio, Mariana Bernardes, Nicolas Giaconto e Sandro Junior, todos estudantes do curso de Administração. A figura 1 apresenta os integrantes da equipe.

Figura 1: Equipe Consultoria Movimento.

A equipe definiu o nome "Consultoria Movimento" pois refere-se a uma série de ações e dinâmicas que impulsionam mudanças, inovações e evoluções dentro de uma organização ou no mercado em geral. Esses movimentos podem ocorrer em diferentes níveis, incluindo estratégicos, operacionais e culturais. Em todos esses âmbitos estão presentes melhorias e ajustes diários, impulsionar iniciativas colaborativas e decisões e direções voltados à inovação.

O logotipo representado na figura 2, foi projetado com base na letra "C e M" que provém da inicial do nome "Consultoria Movimento" da equipe de trabalho. A cor preta tem o objetivo de comunicar poder, elegância, profissionalismo, inteligência e força. A cor marrom tem o objetivo de comunicar confiança, estabilidade, tradição e uma abordagem orgânica. Os três pontos presentes na imagem fazem símbolo a pontuação reticências, que muitas vezes indicam que há mais a ser dito ou que algo está em desenvolvimento, em constante evolução, sempre buscando inovações e melhorias.

Figura 2: Logotipo Consultoria Movimento.

2.2 Empresa Rvs3d Indústria E Serviços Ltda.

A RVS3D é a primeira empresa brasileira a desenvolver e fabricar scanners 3D nacionais, oferecendo soluções inovadoras nas áreas de digitalização 3D, engenharia reversa e metrologia. Com clientes em todo o Brasil e iniciando no mercado internacional, a RVS3D se destaca pela qualidade e precisão de seus equipamentos, que permitem a digitalização de objetos físicos em modelos digitais altamente detalhados e acurados. Focada principalmente na engenharia reversa, a empresa proporciona soluções que atendem a diferentes necessidades, desde a melhoria de projetos existentes até a criação de modelos CAD para novos produtos.

A missão da RVS3D é desenvolver tecnologias inovadoras que impulsionam o crescimento de pessoas e empresas, sempre buscando resultados com máxima qualidade, integridade, diversidade e sustentabilidade. Seus scanners 3D são conhecidos por sua versatilidade, eficiência e garantia, além de contarem com suporte técnico especializado.

Entre os serviços oferecidos, a empresa realiza digitalização 3D de peças pequenas a grandes, como carros e componentes automotivos com precisão. A RVS3D também oferece consultoria especializada para a escolha do equipamento ideal para cada aplicação, garantindo a melhor solução para os clientes. Além de seus produtos e serviços de digitalização, a RVS3D se destaca pela excelência em engenharia reversa, ajudando empresas a realizar análises e inspeções 3D. Seu compromisso com a inovação e a qualidade a torna uma referência no mercado de digitalização e modelagem 3D no Brasil.

Situada em Santo André, na região metropolitana de São Paulo, a RVS3D apresenta um crescimento tangível e resultados sólidos. A empresa tem apresentado um crescimento exponencial, o que justificou a mudança para um novo prédio, ampliando assim as instalações tanto administrativa como operacional.

2.2.1 Dores/Desafios Apresentados pela Empresa

Os empresários apresentaram para a equipe Consultoria Movimento os desafios e dores que estão descritos a seguir:

- **Financeiro:**
- Planejamento financeiro para o crescimento;
- Planejamento orçamentário – Receita e Despesas / Precificação / Investimento para desenvolver produto e processo;
- Planilha de formação de preço - produto e serviço;
- KPI's Financeiro.

- **Recursos Humanos:**
- Organograma;
- Descrição de Função;
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Rotina de Reuniões;
- Procedimento Operacional Padrão – POP;
- KPI's RH;
- Análise comparativa entre Pessoa Jurídica e CLT;

- **Marketing:**
- Criar um plano de marketing completo, definir persona, investir em canais digitais;
- Melhorias do Site, com considerações dos pontos (aplicabilidade, criação de demanda, assessorar o cliente, retorno que o serviço oferece, cases de sucesso);
- KPI's de Marketing.

- **Operações:**
- Programa 5S;
- ESG - Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança);
- KPI's Operações.

- **Estratégia:**
- Elaborar Análise SWOT

A partir destes desafios e dores apresentados, a Consultoria Movimento estruturou o trabalho em cinco Pilares Estratégicos, demonstrados na figura 3 que foi definida pela equipe.

Figura 3: Pilares Estratégicos.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentados pela RVS3D, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico e determinação de soluções. Para isso, a

equipe da Consultoria Movimento utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

3.1 Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)

As Iniciativas de Melhoria Operacional geradas pela Consultoria Movimento foram elaboradas com o objetivo de entregar soluções para as Dores/Desafios apresentados pela RVS3D, e foram estruturadas de acordo com cada pilar estratégico. O processo de elaboração das IMOs consiste em identificar soluções e melhorias para a empresa e possível implementação, a serem analisadas pelo empresário.

3.2 Mapa de Desdobramento (MdD)

A equipe utilizou a ferramenta "Mapa de Desdobramento" como um padrão para identificar as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) durante o projeto, oferecendo uma compreensão clara do que foi realizado em cada pilar e iniciativa. O Mapa de Desdobramento auxiliou de maneira representativa no desenvolvimento de soluções para as Dores/Desafios apresentados. Além disso, foi um instrumento para monitorar prazos e responsabilidades de cada ação, simplificando a distribuição de tarefas e garantindo resultados eficazes. Sua estrutura foi delineada da seguinte maneira:

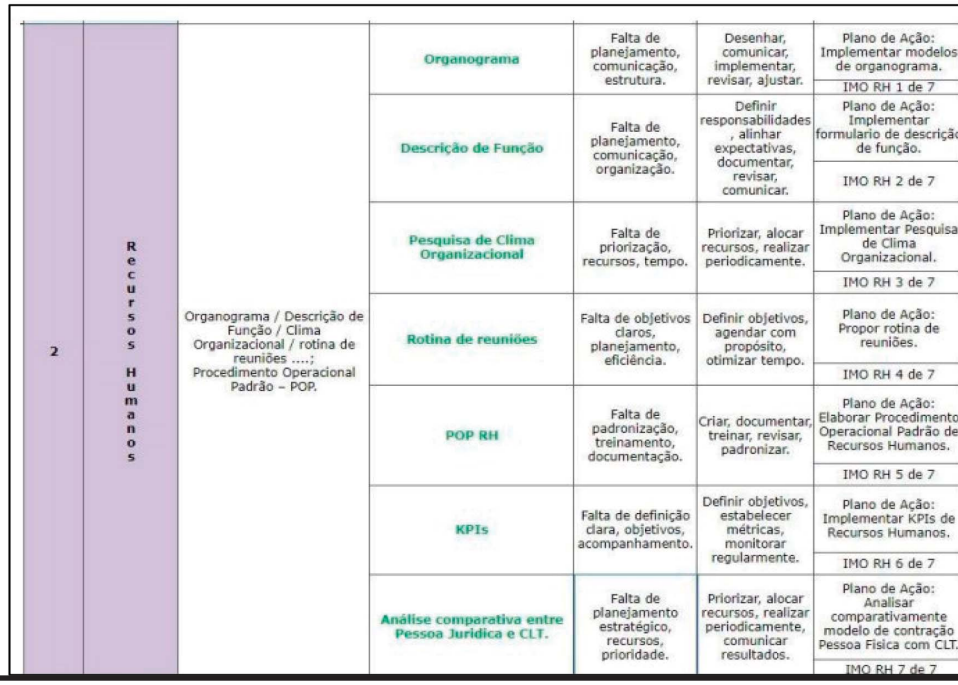
1. Descrição das Dores/Desafios apresentados pela empresa RVS3D e as sugestões propostas pela Consultoria Movimento;

2. Descrição das melhorias propostas pela equipe, considerando as informações adquiridas durante as reuniões com o empresário e analisadas pelos membros ao longo do semestre.

A seguir MdD para cada Pilar Estratégico:

Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa						
Item	**Pilar Estratégico**	**Descrição Desafios/Dores**		**Causa raiz**	**Possíveis soluções/ Alternativas**	**Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação**
1	Financeiro	- Planejamento financeiro para o crescimento - Agendar reunião/visita para conhecer os empresários/empresa. - Organizar para crescer: Planejamento orçamentário – Receita e Despesas / Precificação / Investimento para desenvolver produto e processo. - Procedimento Operacional Padrão – POP.	**Planejamento financeiro para o crescimento**	Ausência de planejamento de longo prazo.	Realizar acompanhamento por Indicadores Financeiros.	Plano de Ação: Implementar KPIs Financeiro. IMO FIN 1 de 3
			Planejamento orçamentario. (Planejamento financeiro para o crescimento)	Cultura Organizacional Não Financeira.	Elaborar um Orçamento Detalhado e Realista.	Plano de Ação: Implementar Planejamento Orçamentário. IMO FIN 2 de 3
			Planilha de formação de preço - produto e serviço	Custos não compilados.	Listar todos os custos diretos e indiretos + Margem de Lucro.	Plano de Ação: Apresentar planilha de formação de custo e preço. IMO FIN 3 de 3

Figura 4: Pilar de Financeiro.



2	Recursos Humanos	Organograma / Descrição de Função / Clima Organizacional / rotina de reuniões ....; Procedimento Operacional Padrão – POP.	Organograma	Falta de planejamento, comunicação, estrutura.	Desenhar, comunicar, implementar, revisar, ajustar.	Plano de Ação: Implementar modelos de organograma.
						IMO RH 1 de 7
			Descrição de Função	Falta de planejamento, comunicação, organização.	Definir responsabilidades, alinhar expectativas, documentar, revisar, comunicar.	Plano de Ação: Implementar formulario de descrição de função.
						IMO RH 2 de 7
			Pesquisa de Clima Organizacional	Falta de priorização, recursos, tempo.	Priorizar, alocar recursos, realizar periodicamente.	Plano de Ação: Implementar Pesquisa de Clima Organizacional.
						IMO RH 3 de 7
			Rotina de reuniões	Falta de objetivos claros, planejamento, eficiência.	Definir objetivos, agendar com propósito, otimizar tempo.	Plano de Ação: Propor rotina de reuniões.
						IMO RH 4 de 7
			POP RH	Falta de padronização, treinamento, documentação.	Criar, documentar, treinar, revisar, padronizar.	Plano de Ação: Elaborar Procedimento Operacional Padrão de Recursos Humanos.
						IMO RH 5 de 7
			KPIs	Falta de definição clara, objetivos, acompanhamento.	Definir objetivos, estabelecer métricas, monitorar regularmente.	Plano de Ação: Implementar KPIs de Recursos Humanos.
						IMO RH 6 de 7
			Análise comparativa entre Pessoa Jurídica e CLT.	Falta de planejamento estratégico, recursos, prioridade.	Priorizar, alocar recursos, realizar periodicamente, comunicar resultados.	Plano de Ação: Analisar comparativamente modelo de contração Pessoa Física com CLT.
						IMO RH 7 de 7

Figura 5: Pilar Recursos Humanos.

3	Marketing	Estudar o que e como fazer / clientes: Ferramentaria - GM / Toyota / Analisar site - Bee up - Faculdade POP - Procedimento operacional padrão	Criar um plano de marketing completo, definir persona, investir em canais digitais.	Falta de time interno de Marketing para uma estruturação	Agora com uma Gerente de marketing, realizar a iniciação da estruração das estratégias de marketing	Plano de Ação: Implementar de plano de Marketing.
						IMO MKT 1 de 3
			Melhorias do Site, com considerações dos pontos (aplicabilidade, criação de demanda, assessorar o cliente, retorno que o serviço oferece, cases de sucesso)	Falta de um profissional, específico, com o entendimento técnico, para uma estruturação do site da empresa	Contratação de um especialista em Webdesigner, para o desenvolvimento de um novo layout do site	Plano de Ação: Otimizar site.
						IMO MKT 2 de 3
			KPI's de Marketing	Falta de definição clara, objetivos, acompanhamento.	Identificar e estabelecer KPIs específicos para cada área da empresa e gerar relatórios de acompanhamento.	Plano de Ação: Implementar KPIs de Marketing.
						IMO MKT 3 de 3

Figura 6: Pilar Marketing.

4	Operações	Projetam o hardware e imprime em 3D – analisar processo. Programa 5S. Procedimento Operacional Padrão - POP / flowcharter. ESG - Environmental, Social and Governance.	Programa 5S.	Falta de cultura organizacional voltada à organização e padronização.	Implementar treinamentos sobre o 5S e criar uma equipe de auditoria interna.	Plano de Ação: Implantar Programa 5S.
						IMO OPE 1 de 3
			ESG - Environmental, Social and Governance.	Ausência de políticas estruturadas de sustentabilidade e conformidade.	Desenvolver um plano ESG com metas claras e contratar consultoria especializada.	Plano de Ação: Implementar ESG - Environmental, Social and Governance.
						IMO OPE 2 de 3
			KPIs	Falta de métricas definidas para monitorar o desempenho.	Identificar e estabelecer KPIs específicos para cada área da empresa e automatizar relatórios.	Plano de Ação: Implementar KPIs de Operações.
						IMO OPE 3 de 3

Figura 7: Pilar Operações.

5	Estratégia	Direcionamento estratégico.	Desenvolver Analise SWOT	Falta de clareza no posicionamento.	Realizar Analise SWOT e cruzamento.	Plano de Ação: Elaborar Analise SWOT IMO EST 1 de 1

Figura 8: Estratégia.

3.3 Plano de Ação 5W2H

O Plano de Ação - 5W2H é utilizado como uma ferramenta de gestão que descreve de forma clara e objetiva a execução para implementação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOS), que por sua vez apresentam as soluções para as Dores/Desafios. A ferramenta tem por objetivo descrever as ações necessárias para implementar a IMOs, bem como responsáveis e prazos.

O termo 5W2H deriva do inglês, conforme a seguir:

- **Sigla 5W:**
  - What: o que será feito?
  - Why: por que será feito?
  - Where: onde será feito?
  - When: quando será feito?
  - Who: por quem será feito?

- **Sigla 2H:**
  - How: como será feito?
  - How Much: quanto vai custar?

Com o objetivo de ilustrar a aplicação da ferramenta Plano de Ação - 5W2H na empresa RVS3D, a seguir alguns exemplos por Pilar Estratégico.

Strong Business School
Consultoria Estratégica de Negócios - CEN
Plano de Ação - 5W2H

Ferramenta de Gerenciamento
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)

Empresa: RVS3D	**Equipe de trabalho:** Sandro Salvador Júnior **Consultoria Movimento** - Gabriela Pedro Cordeiro; Geciele Sousa Eufrasio; Mariana Moran Bernardes; Nicolas Santos Giaconto e

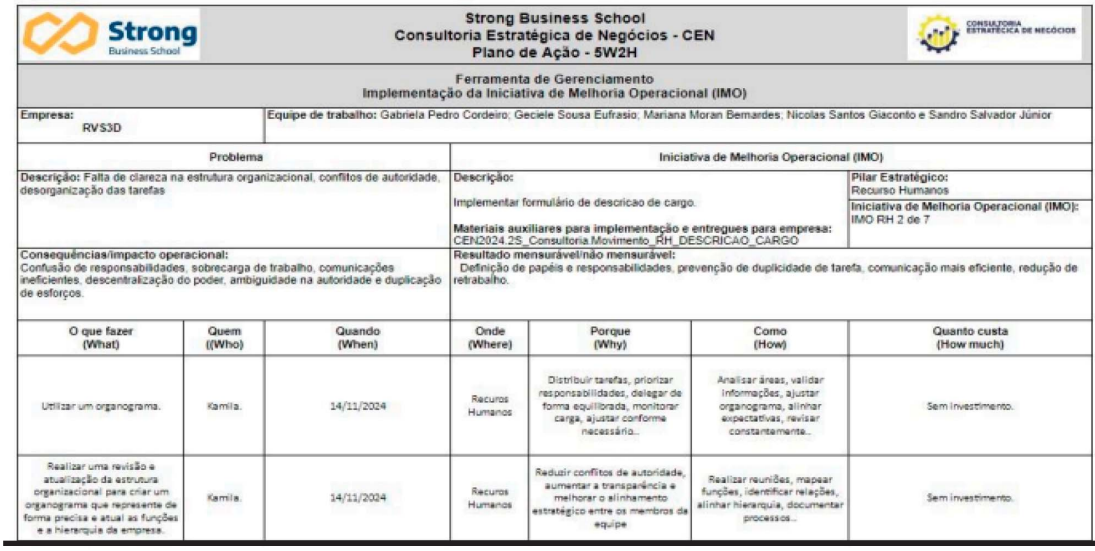
Problema	**Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)**	
Descrição: Empresa não possui Planejamento Orçamentário.	**Descrição:** Implementar Planejamento Orçamentário.	**Pilar Estratégico:** Financeiro **Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO):** IMO FIN 2 de 3

Consequências/Impacto operacional:
1. Falta de Direcionamento: Sem um orçamento claro, a empresa pode ter dificuldades em definir prioridades e objetivos, levando a decisões inconsistentes e falta de foco.
2. Dificuldades Financeiras: A ausência de um controle orçamentário pode resultar em gastos excessivos e falta de recursos para áreas essenciais, como investimentos e operações.
3. Desperdício de Recursos: Sem um planejamento, é mais fácil que a empresa gaste recursos de maneira ineficiente, comprometendo a rentabilidade.
4. Incapacidade de Antecipar Problemas: Um bom planejamento orçamentário permite identificar e prever problemas financeiros. Sem isso, a empresa pode enfrentar surpresas desagradáveis que podem ser difíceis de gerenciar.
5. Falta de Responsabilidade: Sem um orçamento formal, é mais difícil monitorar o desempenho financeiro e atribuir responsabilidades, o que pode levar a uma cultura de irresponsabilidade.
6. Dificuldades na Tomada de Decisões: A falta de dados financeiros claros pode dificultar a tomada de decisões informadas, o que pode impactar diretamente a estratégia de negócios.
7. Impacto na Credibilidade: Para empresas que buscam financiamento, a ausência de um planejamento orçamentário pode reduzir a confiança de investidores e credores.
8. Redução da Competitividade: Sem um controle financeiro adequado, a empresa pode perder oportunidades de investimento e inovação, prejudicando sua posição no mercado.
9. Estresse Organizacional: A falta de previsibilidade financeira pode gerar estresse e incerteza entre os colaboradores, afetando o clima organizacional.

Resultado mensurável/não mensurável:
Definição de Objetivos: Estabeleça metas claras e mensuráveis, tanto de curto quanto de longo prazo.
Coleta de Dados: Reúna informações financeiras passadas, como receitas, despesas e investimentos, para entender o histórico da empresa.
Elaboração do Orçamento: Crie um orçamento detalhado, que inclua todas as receitas e despesas previstas, considerando diferentes cenários (otimista, realista e pessimista).
Análise de Fluxo de Caixa: Projete o fluxo de caixa para garantir que a empresa tenha liquidez suficiente para cobrir suas obrigações.
Revisão e Ajustes: Revise o orçamento periodicamente (mensalmente ou trimestralmente) para ajustar projeções com base em desempenho real e mudanças no mercado.
Comunicação: Envolva toda a equipe no processo, garantindo que todos compreendam e estejam alinhados com o planejamento.
Uso de Ferramentas de Gestão: Utilize softwares de gestão financeira para facilitar o acompanhamento e a análise dos dados orçamentários.
Treinamento: Capacite a equipe em práticas de controle financeiro e gestão orçamentária para garantir que todos saibam como operar dentro do orçamento.
Avaliação de Desempenho: Estabeleça KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) para medir o sucesso e faça ajustes conforme necessário.
Cultura de Responsabilidade: Promova uma cultura onde todos são responsáveis pelo cumprimento do orçamento e da gestão financeira.

O que fazer (What)	Quem ((Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
1. Implementar uma planilha de orçamento para controle dos fluxos.	Equipe financeira.	13/11/2024.	Área Financeira. Plataforma de relatórios financeiros da empresa, podendo incluir ferramentas como Excel, sistemas de ERP ou software específico de BI.	Melhorar a gestão financeira, permitindo um acompanhamento mais eficiente das receitas e despesas, ajudando na tomada de decisões e na identificação de oportunidades de economia.	Desenvolver a planilha com categorias específicas de receitas e despesas, implementar fórmulas para cálculo automático e criar gráficos para visualização. Treinamento para a equipe sobre como utilizar a planilha.	Sem investimento.

Referente ao Pilar Estratégico 1 – Financeiro. A figura 9 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar Planejamento Orçamentário " – "IMO FIN 2 de 3".
Figura 9: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar Planejamento Orçamentário – IMO FIN 2 de 3".



Strong Business School
Consultoria Estratégica de Negócios - CEN
Plano de Ação - 5W2H

Ferramenta de Gerenciamento
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)

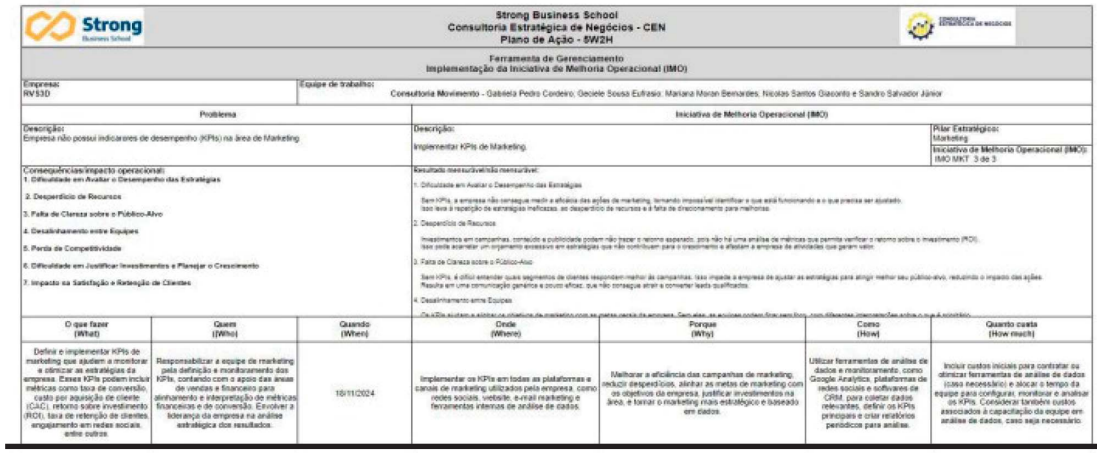
Empresa: RVS3D	**Equipe de trabalho:** Gabriela Pedro Cordeiro; Geciele Sousa Eufrasio; Mariana Moran Bernardes; Nicolas Santos Giaconto e Sandro Salvador Júnior

Problema	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)	
Descrição: Falta de clareza na estrutura organizacional, conflitos de autoridade, desorganização das tarefas	**Descrição:** Implementar formulário de descricao de cargo. **Materiais auxiliares para implementação e entregues para empresa:** CEN2024.2S_Consultoria.Movimento_RH_DESCRICAO_CARGO	**Pilar Estratégico:** Recurso Humanos; **Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO):** IMO RH 2 de 7
Consequências/impacto operacional: Confusão de responsabilidades, sobrecarga de trabalho, comunicações ineficientes, descentralização do poder, ambiguidade na autoridade e duplicação de esforços.	**Resultado mensurável/não mensurável:** Definição de papéis e responsabilidades, prevenção de duplicidade de tarefa, comunicação mais eficiente, redução de retrabalho.	

O que fazer (What)	Quem ((Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Utilizar um organograma.	Kamila.	14/11/2024	Recurso Humanos	Distribuir tarefas, priorizar responsabilidades, delegar de forma equilibrada, monitorar carga, ajustar conforma necessário..	Analisar áreas, validar informações, ajustar organograma, alinhar expectativas, revisar constantemente..	Sem investimento.
Realizar uma revisão e atualização da estrutura organizacional para criar um organograma que represente de forma precisa e atual as funções e a hierarquia da empresa.	Kamila.	14/11/2024	Recurso Humanos	Reduzir conflitos de autoridade, aumentar a transparência e melhorar o alinhamento estratégico entre os membros da equipe	Realizar reuniões, mapear funções, identificar relações, alinhar hierarquia, documentar processos..	Sem investimento.

Referente ao Pilar Estratégico 2 – Recursos Humanos. A figura 10 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar formulário de descrição de cargo - IMO RH 2 de 7".

Figura 10: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar formulário de descrição de cargo - IMO RH 2 de 7".



Strong Business School
Consultoria Estratégica de Negócios - CEN
Plano de Ação - 5W2H

Ferramenta de Gerenciamento
Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)

Empresa: RVS3D	**Equipe de trabalho:** Consultoria Movimento - Gabriela Pedro Cordeiro; Geciele Sousa Eufrasio; Mariana Moran Bernardes; Nicolas Santos Giaconto e Sandro Salvador Júnior

Problema	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)	
Descrição: Empresa não possui indicadores de desempenho (KPIs) na área de Marketing.	**Descrição:** Implementar KPIs de Marketing.	**Pilar Estratégico:** Marketing; **Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO):** IMO MKT 3 de 3
Consequências/impacto operacional: 1. Dificuldade em Avaliar o Desempenho das Estratégias 2. Desperdício de Recursos 3. Falta de Clareza sobre o Público-Alvo 4. Desalinhamento entre Equipes 5. Perda de Competitividade 6. Dificuldade em Justificar Investimentos e Planejar o Crescimento 7. Impacto na Satisfação e Retenção de Clientes	**Resultado mensurável/não mensurável:** 1. Dificuldade em Avaliar o Desempenho das Estratégias. Sem KPIs, a empresa não consegue medir a eficácia das ações de marketing, tornando impossível identificar o que está funcionando e o que precisa ser ajustado. Isso leva à repetição de estratégias ineficazes, ao desperdício de recursos e à falta de direcionamento para melhorias. 2. Desperdício de Recursos. Investimentos em campanhas, conteúdo e publicidade podem não trazer o retorno esperado, pois não há uma análise de métricas que permita verificar o retorno sobre o investimento (ROI). Isso pode acarretar um orçamento excessivo em estratégias que não contribuem para o crescimento e afetam a empresa de diversas formas que geram valor. 3. Falta de Clareza sobre o Público-Alvo. Sem KPIs, é difícil entender quais segmentos de clientes respondem melhor às campanhas. Isso impede a empresa de ajustar as estratégias para atingir melhor seu público-alvo, reduzindo o impacto das ações. Resulta em uma comunicação genérica e pouco eficaz, que não consegue atrair e converter leads qualificados. 4. Desalinhamento entre Equipes.	

O que fazer (What)	Quem ((Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Definir e implementar KPIs de marketing que ajudem a monitorar e otimizar as estratégias da empresa. Esses KPIs podem incluir métricas como taxa de conversão, custo por aquisição de cliente (CAC), retorno sobre investimento (ROI), taxa de retenção de clientes, engajamento em redes sociais, entre outros.	Responsabilizar a equipe de marketing pela definição e monitoramento dos KPIs, contando com o apoio das áreas de vendas e financeiro para alinhamento e interpretação de métricas financeiras e de conversão. Envolver a liderança da empresa na análise estratégica dos resultados.	18/11/2024	Implementar os KPIs em todas as plataformas e canais de marketing utilizados pela empresa, como redes sociais, website, e-mail marketing e ferramentas internas de análise de dados.	Melhorar a eficiência das campanhas de marketing, reduzir desperdícios, alinhar as metas de marketing com os objetivos da empresa, justificar investimentos na área, e tornar o marketing mais estratégico e baseado em dados.	Utilizar ferramentas de análise de dados e monitoramento, como Google Analytics, plataformas de redes sociais e softwares de CRM, para coletar dados relevantes, definir os KPIs principais e criar relatórios periódicos para análise.	Incluir custos iniciais para contratar ou otimizar ferramentas de análise de dados (caso necessário) e alocar o tempo da equipe para configurar, monitorar e analisar os KPIs. Considerar também custos associados à capacitação da equipe em análise de dados, caso seja necessário.

Referente ao Pilar Estratégico 3 – Marketing. A figura 11 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar KPIs de Marketing- IMO MKT 3 de 3".

Figura 11: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional "Implementar KPIs de Marketing- IMO MKT 3 de 3".

4. RESULTADOS

A consultoria gerou 17 Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) sendo 5 implementadas durante a realização da consultoria. O gráfico 1 apresenta as IMOs geradas por pilar estratégico, bem como as implementadas.

Gráfico 1: Quantidade de IMOS geradas e implementadas

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo documenta os resultados do projeto de Consultoria Estratégica de Negócios realizado em colaboração com a consultoria fictícia "Consultoria Movimento", aplicado à empresa RVS3D Indústria e Serviços LTDA. O modelo estratégico foi estruturado em cinco pilares fundamentais: Financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Operações e Estratégia, os quais abrangem de maneira holística as lacunas e os desafios organizacionais identificados. No total, foram desenvolvidas 17 Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), das quais 5 foram implementadas. Estas foram delineadas a partir de um mapa de desdobramento estratégico, e cada iniciativa está acompanhada por um Plano de Ação 5W2H, que viabilizou a resolução de problemas específicos.

No desenvolvimento do projeto, ocorreram 10 reuniões virtuais com toda a equipe de consultores e gestores da empresa, além de encontros específicos com representantes de cada pilar estratégico. Também foram realizados 2 encontros presenciais no galpão da empresa, bem como 15 sessões de mentoria com o professor Valmir A. Conde.

Este projeto permitiu a aplicação prática de teorias fundamentais adquiridas ao longo do curso de Administração de Empresas da Strong Business School, proporcionando um aprofundamento nas disciplinas de Administração de Operações, Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos, Logística e Serviços.

A Consultoria Movimento estruturou suas ações com um enfoque em práticas de solução de problemas e na implementação de uma filosofia de melhoria contínua, com potencial de alavancar a competitividade de mercado da RVS3D e promover o desenvolvimento gerencial. O processo de diagnóstico estratégico proporcionou uma compreensão mais aprofundada sobre a importância de uma gestão estratégica 75 integrada e a relevância de decisões bem-informadas para o crescimento sustentável e a resiliência organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LACOMBE HEILBORN, M. P. F**unções organizacionais:** aspectos conceituais e metodológicos. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry. **A estratégia como um padrão emergente**. Harvard Business Review Brasil, 2022. Disponível em: https://hbrbr.com/estrategia-padrao-emergente. Acesso em: 12 nov. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **Como aplicar a análise SWOT para estratégias eficazes**. Disponível em: https://www.mckinsey.com/como-aplicar-a-analise-swot-para-estrategias. Acesso em: 12 nov. 2024.

OSADA, Takashi. **The 5S's:** The Key to Japanese Management. 1991.

PARMENTER, D. (2015). **Key Performance Indicators:** Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wiley.

GÜLER, A. (2020). **Environmental, Social, and Governance (ESG) Practices and the Importance of Governance**. Business Ethics Journal.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Ronaldo Costa Couto. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey. **Administração Financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 2015.

DICA DO ESPECIALISTA

Autor: *Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini, advogado, Docente na Strong Business School.*

AFINAL, O QUE É UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)?

Resumo:

O MEI é uma figura de enorme utilização no Brasil. No entanto, apesar de sua relevância na economia brasileira, existem grandes dúvidas quanto às questões jurídicas que envolvem tal instituto, com destaque para o fato de que o MEI é um empresário individual, e consequentemente uma pessoa física.

A figura do MEI (Microempreendedor individual) foi implementada no Brasil no ano de 2008, e atualmente existem mais de 10 milhões de pessoas que adotam tal condição. Mas, apesar de tamanho uso, e de sua relevância na economia brasileira, existem grandes dúvidas quanto às questões jurídicas que envolvem tal instituto. Muitos acreditam se tratar o MEI de uma pessoa jurídica, o que não é. Outros, que seria um tipo de sociedade, informação que também não está correta. Ainda, muitos acreditam ser ¨proprietários¨ de um MEI, como se fosse um bem, o que igualmente está equivocado. Assim, a proposta deste texto é apresentar as principais características jurídicas que envolvem a figura do MEI.

1. A RAZÃO DE SER DO INSTITUTO E A LEGISLAÇÃO APLICÁVEL AO TEMA

O Direito Empresarial brasileiro é estruturado com base em dois tipos empresariais: o empresário individual (enquanto pessoa física exercente da atividade empresarial) e a sociedade empresária (enquanto pessoa jurídica). De modo que, alguém que pretenda exercer uma empresa no Brasil adotará uma dessas figuras, disponibilizadas pela legislação, optando por ser (enquanto pessoa natural) um empresário individual, ou por constituir uma sociedade da qual será sócio.

Por certo, tais figuras abrangem negócios que, na prática, adotam diferentes envergaduras, variando desde empreendimentos pequenos e familiares até grandes grupos com atuação global.

Baseado nestas duas espécies empresariais, o Estado brasileiro tem adotado, há tempos, políticas destinadas a incentivar pequenos negócios, mediante a oferta

de um tratamento jurídico diferenciado, com simplificação ou eliminação de obrigações, em atendimento ao disposto no artigo 179 da Constituição Federal (bem como ao previsto no artigo 970 do Código Civil).

Nesse contexto, em 2006 foi criada a Lei Complementar 123, definindo os institutos da ME (microempresa) e EPP (empresa de pequeno porte), que correspondem a enquadramentos (ou seja, situações) potencialmente aplicáveis a empresários individuais e sociedades (vide artigo 3º da respectiva lei). Mediante tal iniciativa, o Poder Público implementou medidas para incentivar o desenvolvimento de pequenos negócios. Note-se, ainda, que ME e EPP não são tipos empresariais, tampouco tipos de pessoas jurídicas ou tipos societários, mas são enquadramentos aplicáveis aos empresários individuais e sociedades que atenderem aos requisitos legais para usufruir do referido tratamento jurídico diferenciado.

Em 2008, o Poder Público decidiu instituir novas medidas de estímulo para o empreendedorismo, e promoveu modificações na LC 123/2006 por meio da Lei Complementar 128. Nesse contexto, criou uma nova figura, denominada ¨MEI - Microempreendedor individual¨, destinada a promover uma política de estimular a regularização de negócios e facilitar o microempreendedorismo. Inclusive, esse objetivo consta expressamente da legislação, como se vê do artigo 18-E da LC 123, ao dispor que ¨O instituto do MEI é uma política pública que tem por objetivo a formalização de pequenos empreendimentos e a inclusão social e previdenciária¨.

Ainda, o MEI também se trata de um enquadramento, legalmente considerado como ¨uma modalidade de ME (microempresa)¨ (conforme consta expressamente do artigo 18-E, parágrafo terceiro).

A partir da sua previsão na LC 123/2006, o tema foi tratado também na Resolução 140 do CGSN - COMITÊ GESTOR DO SIMPLES NACIONAL, e na Instrução Normativa DREI 81/2020.

2. O MEI COMO ENQUADRAMENTO APLICÁVEL A PESSOAS FÍSICAS QUE ATUAM COMO EMPRESÁRIOS INDIVIDUAIS

Para instrumentalizar a política de formalização de pequenos negócios, optou o legislador, para viabilizar juridicamente a iniciativa, por utilizar a figura do empresário individual. Deste modo, resta certo que, por opção política e definição legal, todo MEI é considerado juridicamente um empresário individual (e consequentemente uma pessoa física/natural), submetido a registro na Junta Comercial nesta condição e adotando as principais características de tal natureza, ainda que usufrua de benefícios decorrentes do enquadramento MEI.

Essa conclusão é decorrente da leitura da legislação e respectiva regulamentação. Nesse sentido, o artigo 18-A da LC 123, e respectivos parágrafos, estipulam que o MEI é a pessoa que, atendidos a alguns requisitos (tal como receita-bruta máxima de atualmente R$ 81.000,00, opção pelo Simples Nacional, ter no máximo um empregado e um estabelecimento etc), seja empresário individual (nos termos do Código Civil), englobando ainda os empresários exercentes de atividade de comercialização e processamento de produtos de natureza extrativista, bem como outras atividades autorizadas pelo CGSN, e ainda atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural (hipótese em que, mediante a inscrição como MEI, representará a adoção voluntária da condição de empresário individual, de forma equivalente ao previsto para outros produtores rurais no artigo 971 do Código Civil).

Assim, toda pessoa física que deseje atuar com os benefícios do enquadramento MEI, se cadastrará por meio de inscrição no Portal do Empreendedor. Ao realizar tal inscrição, estará se formalizando juridicamente na situação de empresário individual, o que lhe permitirá atuar nessa condição, com os benefícios do enquadramento MEI.

Inclusive, atuará como empresário regular, dado que a sua inscrição, pela internet, no Portal do Empreendedor, acarreta em seu registro na Junta Comercial. Por ser empresário individual, tal tema está regulamento na IN DREI 81, justamente no anexo II, que é o Manual de Registro de Empresário Individual (condição jurídica do MEI). Referida norma menciona, de forma geral aos empresários individuais, que: ¨O empresário individual é a pessoa física que exerce profissionalmente atividade econômica organizada¨. Ao mesmo tempo, sobre o MEI, estipula em sua Seção V que: ¨Os atos de inscrição, alteração e extinção do MEI são efetuados por meio do Portal do Empreendedor e recebido pelas Juntas Comerciais por meio de arquivos eletrônicos¨.

Ainda, a continuidade do uso dos benefícios decorrentes do enquadramento MEI está condicionada à manutenção da situação de pessoa física empresária individual, pois a modificação de tal natureza acarreta no desenquadramento e perda da condição de MEI. Essa informação consta expressamente das normas aplicáveis ao tema, como se vê, por exemplo, da Seção V, item 4, do manual de registro, que ao tratar do

desenquadramento da condição MEI, elenca a hipótese de adoção de uma natureza jurídica distinta de empresário individual (transformação).

3. PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DECORRENTES DA CARACTERIZAÇÃO DO MEI COMO EMPRESÁRIO INDIVIDUAL

Em sendo o MEI um enquadramento aplicável a empresários individuais, é certo que o seu exercente é necessariamente uma pessoa física. Logo, o MEI é a própria pessoa física do empresário, e não uma pessoa ou entidade segregada.

Assim, no caso do MEI inexiste, por definição legal, uma pessoa jurídica. Não é permitido ao empresário individual constituir outra pessoa para segregar sua atividade. A atividade pertence e é exercida pelo próprio empresário. Inexiste qualquer ferramenta de autonomia patrimonial ou limitação de responsabilidade. Não é correto sequer falar em confusão de bens entre pessoa física e jurídica, dado que essa segunda não existe nesse caso. O MEI, tal como todos os demais empresários individuais, possui patrimônio único, que abrange seus bens particulares e bens utilizados nos negócios.

Logo, em razão de tal contexto, a pessoa física do empresário individual enquadrado como MEI possui responsabilidade direta por todos os atos que praticar; a ele é inaplicável a desconsideração da personalidade jurídica, dado que inexiste outro ente a desconsiderar; não podem existir sócios (dado não ser sociedade); não usufrui de limitação de responsabilidade patrimonial (embora detenha prerrogativas de pessoas físicas, como a figura do bem de família).

Inclusive, por ser pessoa física, detentora de residência pessoal, e diante da política de simplificação, é até mesmo admitido que a pessoa do empresário MEI utilize o endereço de sua residência como sede do negócio, quando não for indispensável a existência de local próprio para o exercício da atividade.

Assim, dadas todas essas características, resta a conclusão de que, por opção legislativa, toda pessoa que atuar como MEI será, juridicamente, um empresário individual regular, sendo inviável a constituição, para tal figura, de uma pessoa jurídica distinta (e eventual transformação nesse sentido acarretaria na perda dos benefícios do enquadramento MEI).

Não obstante tais aspectos, por outro lado a caracterização MEI lhe confere uma séria de benefícios decorrentes da política de simplificação de negócios, seja na esfera registral, tributária, previdenciária, possibilidade de emissão de notas fiscais, abertura de conta bancária empresarial etc.

4. A QUESTÃO DA EQUIPARAÇÃO TRIBUTÁRIA DO MEI, QUE LHE ASSEGURA A OBTENÇÃO DE CNPJ MESMO SENDO UMA PESSOA FÍSICA

Demonstrado ser o MEI uma pessoa física, resta uma dúvida comum e muito pertinente: se o MEI é pessoa física, por qual razão tem um número de CNPJ?

O que ocorre é que o empresário MEI, tal qual todos os demais empresários individuais, possui, na legislação, um direito de tratamento equiparado às pessoas jurídicas para certos fins, razão pela qual lhes é atribuído um CNPJ. Mas atente-se: esse CNPJ se destina viabilizar uma equiparação tributária, e segregar contabilmente suas atividades negociais de suas atividades pessoais. Mas, por mais paradoxal que possa ser, a atribuição de CNPJ ao MEI (e a todos os outros empresários individuais) não acarreta na criação de pessoa jurídica.

Logo, deve ser reconhecido que pessoa jurídica não é a mesma coisa que CNPJ (apesar da nomenclatura confusa de tal documento). De fato, a respeito da definição de pessoa jurídica, relembre-se a valiosa lição do Prof. Fábio Konder Comparato, quando explica que ¨em matéria empresarial, a pessoa jurídica nada mais é do que uma técnica de separação patrimonial " (vide O poder de controle na sociedade anônima. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p.450). Ora, tal expediente inexiste, por completo, aos empresários individuais, e é inacessível ao MEI por escolha legislativa. Logo, é uma impropriedade técnica falar-se em pessoa jurídica quando se tratar de qualquer empresário individual (incluídos os MEI).

5. CONCLUSÕES

Em síntese, conclui-se que, para viabilizar uma política pública destinada a incentivar a formalização de pequenos negócios e a inclusão social e previdenciária, criou o legislador um enquadramento, ao qual denominou MEI (Microempreendedor individual). Mas, para dar estrutura jurídica a tal enquadramento, optou-se por adotar a tradicional figura do empresário individual, de modo que, nos termos da legislação vigente, todo MEI será um empresário individual regular, que exerce atividade econômica em nome próprio e na condição de pessoa física (ainda que contando com equiparação de tratamento a pessoas jurídicas para certas finalidades, o que lhe confere a possibilidade de obtenção de CNPJ).

PALAVRA DO PROFESSOR

Autora: *Profa. Ma. Ana Yara Paulino, Docente na Strong Business School.*

MAIS DE 20 ANOS NA STRONG, PROFESSORANDO

Comecei a dar aulas na Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), hoje Strong Business School (SBS), em janeiro de 2003, após participar de processo de seleção com o diretor daquele momento. "Dar aulas"..., essa expressão que tanto usamos, bem melhor seria dizer trabalhar como docente nessa instituição de ensino superior privado com grandes expectativas para a Região do ABC paulista, em momento de transição de reestruturação produtiva, redefinindo sua passagem de região fabril para serviços[1].

Naquele momento, na Strong, existia somente o curso de Administração, onde passei a lecionar Sociologia Aplicada à Administração I e II, nas duas únicas turmas existentes.

Naquele momento eu trabalhava também no Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), nas áreas de assessoria, pesquisa e formação, onde me aposentei em 2016. Já tinha experiência em docência na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), Universidade São Marcos e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), nos cursos de Ciências Sociais, Psicologia e Administração. Participava também de eventos nacionais e internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT), pela bancada dos Trabalhadores, discutindo como aprofundar e implementar a Agenda do Trabalho Decente em fóruns tripartites de Diálogo Social, com representantes de governo e de empresas.

Em termos de afinidade, os objetivos da instituição – visão, valores, missão – sempre estiveram presentes dando coerência ao meu pertencimento à organização, onde se pode pautar o diálogo social, o que foi sendo reafirmado pelos diretores, coordenadores, colegas que se sucederam, amigos que foram surgindo.

Comecei, em 2005 o primeiro projeto de Iniciação Científica (IC) com os alunos. Alguns deles chegaram a completar o processo, apresentaram seus trabalhos em Congressos de Iniciação Científica (CONICs - SEMESP) e escreveram artigos[2]. O resultado maior foi a

1 MARCOLINO, A.; PAULINO, A.Y. A busca de novos espaços sindicais frente à reestruturação produtiva: o caso da Mercedes-benz de SBC. **Emprego e desenvolvimento tecnológico:** artigos dos pesquisadores, v. 01, p. 353 - 382, 1999. KLINK, J.J. **Cidade-região:** regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista. Rio de Janeiro: Editora Dp&a, 2001.

2 PAULINO, A. Y.; GIL, R. S. Avanços e retrocessos da luta contra o trabalho escravo contemporâneo no Brasil. In: DIÓGENES, E. M. N.; BRABO, T. S. A. M. (org.). **Educação em Direitos Humanos:** paz, democracia e justiça social. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2018. p. 27-50.

publicação de artigo em coautoria com aluno em livro organizado pela Unesp e convite para seminário internacional em Portugal[3]. O que, infelizmente, não teve apoio financeiro da instituição naquele momento. Mas é sempre um grande desafio desenvolver IC na Strong, pois logo que os alunos se inserem no mercado de trabalho seu tempo disponível diminui, ou quase some, e há uma tendência de abandonarem seus anseios acadêmicos além do curso em que se inserem. Uma alternativa tem sido a disciplina optativa para elaboração de projetos e artigos científicos, o que tem obtido muito sucesso, com colegas professores empenhados na orientação sistemática aos interessados.

Vieram os cursos de graduação de Economia, Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito e tive a possibilidade de trabalhar em todos eles. A partir de 2016, até 2023, tivemos a Certificação FGV, que foi uma experiência reveladora do nosso potencial enquanto corpo docente. E que resultou recentemente na Certificação própria da Strong Business School (SBS).

Aos poucos, a Strong foi implantando programas de bolsas socioeconômicas internas (CRER, crédito estudantil próprio) para inclusão de mais estudantes e aderindo a programas governamentais, tais como Programa Universidade para Todos (PROUNI) e Financiamento Estudantil (FIES) e Novo FIES, ampliando o público discente. O que resultou em turmas onde a diversidade se fez muito mais presente, em termos de gênero, idade, raça e cor, religião. Em outras palavras: a diversidade da sociedade brasileira veio para a sala de aula.

A participação como instituição conveniada com a FGV nos trouxe a abertura do campo de Sociologia Aplicada à Administração (SAA) para a Introdução às Ciências Sociais e Políticas (ICSP), bem mais ampla, incorporando não só as três disciplinas das Ciências Sociais - sociologia, antropologia e ciência política – mas também os campos da história, economia, literatura, psicologia, filosofia, entre outros. Esse diferencial permitiu, na minha opinião, ampliar a nossa visão – professores e alunos, especialmente dos alunos que chegavam com uma visão restrita da Sociologia do Ensino Médio - para uma visão ampliada de seu lugar na sociedade, de onde estiveram e estavam inseridos.

Procurando levar adiante a proposta de estudarmos os clássicos das Ciências Sociais para termos ferramentas para analisar criticamente a realidade social concreta, as experiências que vivemos na vida cotidiana, alguns temas têm se colocado mais presentes na reflexão: o papel das ciências, especialmente das Ciências Humanas e Sociais no mundo atual; as desigualdades sociais e econômicas; a discriminação de gênero e raça/cor; as possibilidades e os limites da inteligência artificial (IA); a crise ambiental e suas consequências para a saúde humana, animal, vegetal e a vida no planeta; conflitos e guerras; o papel e a responsabilidade dos governos, das sociedades e de cada cidadão no rumo das decisões políticas; as questões referentes à memória e identidade e à democracia e ditadura. Todas essas problemáticas são abordadas nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), para uma avaliação até 2030.

A mudança curricular dos últimos anos, criando turmas conjuntas de vários cursos nos dois primeiros anos, enriqueceu as trocas nas atividades em sala de aula, pela diversidade de interesses e expectativas. Afinal, o mundo social somos todos e todas, dialogando, concordando, discordando, aprendendo a argumentar e defender nossas ideias com respeito ético de cidadãos e orientados pelos direitos humanos.

Estive como editora da Revista Estudos & Negócios da SBS durante alguns anos, o que foi muito estimulante promover, principalmente alunos como autores, seja individualmente ou em grupos, além de acolher textos de especialistas da instituição e do exterior. Repare: esse número da revista que você está lendo é uma prova de sua importância e da permanência no tempo, pois o primeiro número data de 2005.

Alguns alunos me perguntam se gosto de trabalhar na SBS, porque estou lá há tantos anos. Minha resposta é que é um espaço sério e de respeito ao meu trabalho como cientista social e que cada resposta positiva de um aluno ou uma aluna ilumina minha vida de docente com a chama da juventude e esperança, uma aposta que estamos educando gerações para, dispostas a compreender as complexidades das sociedades, agir para dialogar e transformar.

REFERÊNCIAS

MARCOLINO, A.; PAULINO, A.Y. A busca de novos espaços sindicais frente à reestruturação produtiva: o caso da Mercedes-benz de SBC. **Emprego e desenvolvimento tecnológico:** artigos dos pesquisadores, v. 01, p. 353 - 382, 1999. KLINK, J.J. **Cidade-região:** regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista. Rio de Janeiro: Editora Dp&a, 2001.

DOI: https://doi.org/10.36311/2018.978-85-7249-015-3.p27-50. SILVEIRA, P. Políticas de valorização da diversidade, inclusão e não discriminação no mundo corporativo: algumas inciativas de sucesso, Revista Estudos & Negócios, n. 22, 2017, p. 63-70.

3 5th International Research Conference on Social Economy, co-organized by CIRIEC-Portugal and CIRIEC International (Lisbon, July 15-18, 2015).

PAULINO, A. Y.; GIL, R. S. Avanços e retrocessos da luta contra o trabalho escravo contemporâneo no Brasil. In: DIÓGENES, E. M. N.; BRABO, T. S. A. M. (org.). **Educação em Direitos Humanos:** paz, democracia e justiça social. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2018. p. 27-50. DOI: https://doi.org/10.36311/2018.978-85-7249-015-3.p27-50.

SILVEIRA, P. Políticas de valorização da diversidade, inclusão e não discriminação no mundo corporativo: algumas inciativas de sucesso, **Revista Estudos & Negócios**, n. 22, 2017, p. 63-70.

5th International Research Conference on Social Economy, co-organized by CIRIEC-Portugal and CIRIEC International (Lisbon, July 15-18, 2015).

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; recuo 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).

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.strong.com.br

Strong
Business School