

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Julho a Dezembro de 2025 | n° 39 | Ano 20
ISSN 1981-3791

Publicidade e Propaganda
na STRONG:

10 *anos*
DE CRIATIVIDADE

TCC PP
IC
CIM

CEN
PAPO DE AULA
E MUITO MAIS...

 **Strong**
Business School

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios - 2025 - n° 39

ISSN 1981-3791

Publicação da Strong Business School

Ano 20 - n° 39 - Julho a Dezembro

Conselho Editorial

Período de vigência: Julho a Dezembro 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	LANÇAMENTO	83
TC - ADM - ABC	06	Pioneiros do Capital: A Colonização do Norte Novo do Paraná	
Pesquisa de Intenção de Consumo no Dia das Mães e no Dia dos Namorados		> Profa. Ma. Ana Yara Paulino.	
> Verena Gomes Tietzmann e Nicole Martinho Mendes de Oliveira		DIREITO EM PAUTA	86
TC - ADM - SANTOS	13	Etarismo, Suas Causas, a Regulação Jurídica Brasileira e o Crescimento da Participação de Idosos no Mercado de Trabalho	
Consultoria Prestada ao Metropolitano Cemitério Vertical - Aurium Consultoria		> Prof. Me Marco Antonio Frabetti	
> Laila Nachif.		ARTIGO	90
TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS	21	Desafios Logísticos no Porto de Santos: Um Caminho de Soluções Inovadoras para o Transporte Rodoviário de Cargas	
A Importância do Planejamento Tributário para Micro e Pequenas Empresas no Setor de Saúde		> Prof. Pedro Veras dos Anjos, Kevin Gouvea, Rodrigo Nakaja e Victória Pais Strizzi Lourenço.	
> Luigi Escudero Bertoni.		CIM	102
TCC - PP	34	Indústria Regional Grande ABC	
Anna Pegova		> Prof. Dr. Sandro Renato Maskio.	
> Giovana Mura Formenton, Giovanna Oliveira Santana dos Santos, Milenna Torres, Nicolas Carrascosa e Nicole Custódio.		CEN	111
MONO	43	Consultoria Realizada na Acisa - Associação Comercial e Industrial de Santo André Pela Inova Consultoria	
Análise da Ideologia na Teoria e Escolas de Pensamento Econômico, Baseado no Livro Filosofia Econômica de Joan Robinson		> Beatriz Gusmão, Guilherme Simões, Guilherme Vale, Jessy Caroline, Marco Antonio, Sara D'Amico e Victória Maria Oliveira de Souza.	
> José Rocha Varela.		DICA DO ESPECIALISTA	120
MONO	54	A Formação do Economista Brasileiro: Uma Pequena Contribuição para a Reflexão.	
Pirataria Digital e Direitos Autorais: O Desafio da Democratização Literária no Brasil		> Prof. Raphael Bicudo.	
> Vitória Barsaneli de Souza.		PAPO DE AULA	123
MONO	53	A Inteligência Artificial (IA) e Nós	
Neurodireitos e Direitos Fundamentais: A Legislação Brasileira e a Proteção de Dados		> Arthur Almino Leandro e Bruna Rodrigues Lopes	
> Renata Coltri Fernandes.		EDITOR EM PAUTA	127
CAPA	66	A Pesquisa e os Cursos de Gestão: Um Possível Olhar para o Mesmo Objeto	
Publicidade e Propaganda na Strong: 10 Anos de Criatividade		> Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima	
> Katia Marchena.		PALAVRA DO PROFESSOR	130
IC	70	A Educação como Alicerce do Desenvolvimento Humano e Social no Século XXI	
Ética e Economia: Como Escolhas Individualistas Distorcem uma Organização Social		> Profa. Me. Marina de Freitas Prieto	
> Laysa Monalise Barros Magalhães.		NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS	133
Como o Tiktok Tem Influenciado a Sociedade Moderna e Quais os Seus Impactos a Curto Prazo	75		
> Nicole da Silva.			

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



MBA  **FGV**
É MAIS QUE MBA. É FGV.

EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação, que apresento o trigésimo nono número da Revista Estudos e Negócios, momento em que são comemorados 10 anos do Curso de Publicidade e Propaganda, que é o tema de **Capa**, assinado pela jornalista e relações públicas Kátia Marchena.

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 Villas Boas, consistiu na PESQUISA DE INTENÇÃO DE CONSUMO NO DIA DAS MÃES E DOS NAMORADOS, no qual a dupla de alunas traz dados atuais sobre índices relevantes de mercado; o **TC de Administração do campus Santos**, orientado pelo Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos apresenta CONSULTORIA PRESTADA AO METROPOLITANO CEMITÉRIO VERTICAL; o **TCC de Contabilidade**, que versa sobre a IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DE SAÚDE, orientado pelo Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique apresenta reflexões para solução de riscos empresariais, de áreas específicas, como a saúde.

A **Monografia adotada pelo curso de Economia**, costumeiramente orientada pelo Prof. Dr. Raphael Bicudo trata, nesta edição, da ANÁLISE DA IDEOLOGIA NA TEORIA E ESCOLAS DO PENSAMENTO ECONÔMICO BASEADA NO LIVRO FILOSOFIA ECONÔMICA, DE JOAN ROBINSON, bem como a **Monografia do curso de Direito**, orientada pelo professor Dr. Ricardo Martins, sob título NEURODIREITOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E PROTEÇÃO DE DADOS NEURAI, se traduz em um tema de relevância ímpar para a sociedade.

O **TCC de Publicidade e Propaganda**, se manteve presente, sob orientação dos professores Dr. Edson de Paiva Dias e Dr. Cláudio Gonçalves, com intuito de que a agência SKAD POWERHOUSE fictícia posicionasse a ANNA PEGOVA, como a melhor escolha em produtos de beleza.

A **Iniciação Científica** merece destaque e se fazem presentes em dois textos nesta edição, ambos orientados pela Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima, ÉTICA E ECONOMIA: COMO ESCOLHAS INDIVIDUALISTAS DISTORCEM UM AORGANIZAÇÃO SOCIAL e COMO O TIKTOK TEM INFLUENCIADO A SOCIEDADE MODERNA E QUAIS SEUS IMPACTOS A CURTO PRAZO, os quais refletem as investigações que perpassam os muros da escola e refletem em todos os meios sociais.

Neste número contamos com o lançamento da obra: PIONEIROS DO CAPITAL: A COLONIZAÇÃO DO NORTE NOVO DO PARANÁ, pela Profa. Ma. Ana Yara Paulino.

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

O **CIM** traz muitos conhecimentos sobre a INDÚSTRIA REGIONAL GRANDE ABC, e neste momento é assinado pelo Prof. Dr. Sandro Renato Maskio, docente e pesquisador da instituição.

A coluna **Dica do Especialista**, apresenta excelente leitura com o texto esclarecedor e contemporâneo, neste número assinada pelo professor do curso de economia o Dr. Raphael Bicudo, intitulado: A FORMAÇÃO DO ECONOMISTA BRASILEIRO: UMA PEQUENA CONTRIBUIÇÃO PARA REFLEXÃO 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 ETARISMO, SUAS CAUSAS, A REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA BRASILEIRA E O CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DE IDOSOS NO MERCADO DE TRABALHO.

Neste número contamos com o **Papo de Aula**, com dois textos interessantes de alunos trabalhados em aula e orientados pela Professora Ma. Ana Yara Paulino, os quais versam sobre Inteligência artificial e nós, apresentando as perspectivas discursivas dos docentes.

Na coluna **Editor em Pauta** a Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima fala da PESQUISA NOS CURSOS DE GESTÃO, e na coluna **Palavra do Professor** a Profa. Ma. Mariana de Freitas Pietro trata da EDUCAÇÃO COMO ALICERCE DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL DO SÉCULO XXI.

Finalmente, o leitor encontra o **Artigo** do professor Dr. Pedro Veras dos Anjos com os seus alunos, o qual será apresentado do próximo ENANGRAD, intitulado DESAFIOS LOGÍSTICOS DO PORTO DE SANTOS: UM CAMINHO DE SOLUÇÃO E SINOVADORAS PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS.

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



Autoras: Verena Gomes Tietzmann e Nicole Martinho Mendes de Oliveira.

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

PESQUISA DE INTENÇÃO DE CONSUMO NO DIA DAS MÃES E NO DIA DOS NAMORADOS

Resumo:

Este estudo tem o objetivo de analisar a intenção de consumo no Dia das mães e no Dia dos namorados no comércio varejista brasileiro. Nas primeiras etapas, foram realizadas pesquisas secundárias para compreender o surgimento e os padrões de consumo dessas datas. Em seguida, foram conduzidas pesquisas de campo, com aplicação de questionários para obter dados primários sobre a intenção de compra. Na fase final, os resultados foram consolidados e analisados estatisticamente, permitindo a identificação de tendências de mercado e insights estratégicos para o setor varejista. O estudo visa fornecer uma compreensão aprofundada sobre o comportamento do consumidor, contribuindo para que empresas possam desenvolver estratégias de marketing e vendas mais eficazes, baseadas em dados e análises.

Palavras-chave: intenção de compra; pesquisa de mercado; análise estatística; dia das mães; dia dos namorados; comportamento de consumo.

1. PESQUISA SECUNDÁRIA DIA DAS MÃES

1.1 História do Dia das Mães

Ao longo da história, a maternidade foi celebrada em ritos e cultos: Ísis no Egito, Reia na Grécia, Cibele em Roma e Parvati no hinduísmo (Melo, 2005). No mundo moderno, seu papel ganha novas camadas, como na Economia do Cuidado, em que a mulher acumula trabalho formal e não remunerado.

O Mothering Day surgiu na Inglaterra do séc. XVII, ligado ao culto de Cibele (Cultura Inglesa Curitiba, 2025). Nos EUA, movimentos de Julia Ward Howe (1872) e Mary Towles Sasseen (1887) antecederam o apelo de Frank Hering (1904) por uma data nacional. A oficialização veio em 1914, impulsionada pelo ativismo de Ann Jarvis na Guerra de Secessão e pela luta de sua filha Anna Jarvis (National Geographic Brasil, 2024). O primeiro estado a adotar foi a Virgínia Ocidental, e em 1914 o presidente Woodrow Wilson ofi-

cializou a celebração nos EUA (National Geographic Brasil, 2024). O prestígio cresceu, mas Jarvis passou a criticar a mercantilização da data, alertando que, reduzida a presentes caros, perderia seu verdadeiro sentido.

O Dia das Mães foi oficializado em diferentes momentos: no Japão, após a Segunda Guerra, e pela Igreja Católica em 1947. A maioria dos países adota o segundo domingo de maio para comemorar a data (Brasil Escola, 2025). No Brasil, a 1ª comemoração ocorreu em 1918, em Porto Alegre, e a oficialização veio em 1932, com Getúlio Vargas e o Decreto nº 21.366 (Brasil Escola, 2025).

1.2 Impacto Econômico em Uma Visão Generalizada

O Dia das Mães é a 2ª data mais relevante do varejo, atrás do Natal, movimentando setores como vestuário e eletrônicos (CNC, 2024). Em 2024, 78% dos consumidores presentearam, gerando R\$40,21 bilhões em vendas (CNDL; SPC Brasil, 2024). O ticket médio subiu de R\$320 (2023) para R\$652,81 (2024), refletindo maior consumo e valor simbólico (E-commerce Brasil, 2023). A data segue como motor econômico e cultural, com projeções positivas para 2025.

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, trouxe desafios sem precedentes para o comércio global, e o Brasil não foi exceção. As medidas de isolamento social e o fechamento temporário de estabelecimentos comerciais afetaram diretamente as vendas durante o Dia das Mães.

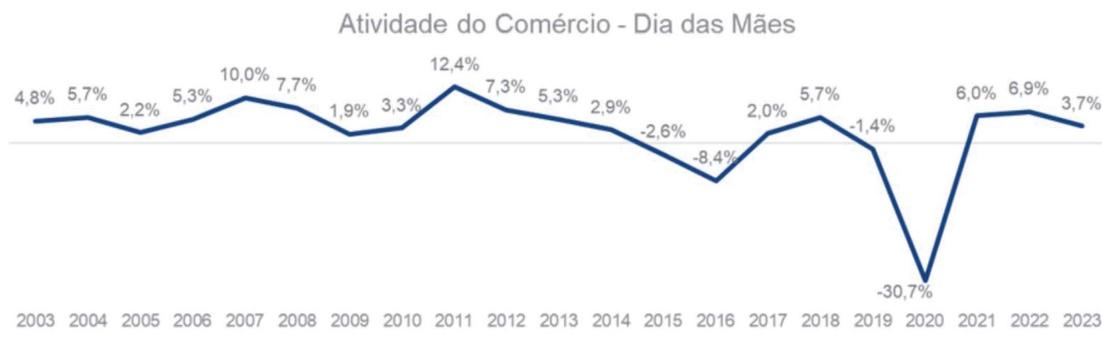


Gráfico 1: Indicador de Atividade do Comércio da Serasa Experian – Brasil 2003/2023
Fonte: SERASA EXPERIAN, Atividade do Comércio - Dia das Mães 2003/2023.

Os dados do Gráfico 1 (Serasa Experian) medem a atividade comercial eletrônica, enquanto as estimativas da CNC focam o varejo formal, justificando diferenças nos percentuais. Em 2020, a CNC apontou queda de 59,2% nas vendas do Dia das Mães (R\$8,26 bilhões), com forte impacto em vestuário e calçados, que recuaram 74,6%, especialmente em estados do Nordeste (CNC, 2020). Em 2021, já com flexibilização das restrições, houve alta de 47%, alcançando R\$12,2 bilhões, ainda 2% abaixo de 2019. Vestuário, calçados e acessórios lideraram, com R\$4,09 bilhões e crescimento de 146% sobre 2020 (CNC, 2020).

Em 2022, o Dia das Mães movimentou R\$14,42 bilhões, ligeira queda de 1,8% frente a 2021, mas aci-

ma dos R\$8,8 bilhões de 2020 (CNC, 2022). Já em 2023, as vendas caíram 4,2% na semana da data: -6% no presencial e +11,8% no e-commerce. Vestuário e móveis recuaram, enquanto livrarias (+10,6%), joalherias (+5,6%) e cosméticos (+5,2%) cresceram. Todas as regiões registraram retração, lideradas pelo Nordeste (-7,1%) (CIELO, 2023). Em 2024, a FecomercioSP estimou faturamento de R\$63 bilhões (+3%), com São Paulo alcançando R\$20,3 bilhões, o maior em 16 anos. Porém, dados da Serasa Experian mostraram queda de 3,2% no total nacional e de 4,7% em SP, mesmo com alta de 2,3% no e-commerce (FECOMERCIO-SP, 2024; SERASA EXPERIAN, 2024).

1.3 Conclusão

O Dia das Mães tornou-se um termômetro do consumo, refletindo fatores econômicos, tecnológicos e sociais. A pandemia acelerou o e-commerce, enquanto inflação e juros mostraram a sensibilidade das vendas. A Geração Z e Millennials reforçam demandas por experiências, autenticidade e sustentabilidade. Para 2025, ganham destaque IA, live commerce e economia da influência, embora juros altos possam limitar o consumo.

2. PESQUISA SECUNDÁRIA DIA DOS NAMORADOS

2.1 História do Dia dos Namorados

O Dia dos Namorados no Brasil, celebrado em 12 de junho, antecede o dia de Santo Antônio, conhecido como santo casamenteiro. A criação da data, entretanto, não está ligada apenas ao aspecto religioso, mas a uma estratégia publicitária de 1948. O publicitário João Dória, contratado pela rede Lojas Exibição, buscava impulsionar as vendas de junho, tradicionalmente fracas. Inspirado no modelo do Dia das Mães e no simbolismo de Santo Antônio, lançou a primeira campanha com o slogan “Não é só com beijos que se prova o amor”, registrada na Figuras 1 (BBC, 2025).

Após a alta das vendas naquele ano, o sucesso da data foi comprovado e todo novo ano ela é incentivada e trabalhada pelos comerciantes, sendo aceita por todo o território brasileiro e reconhecida pela Associação Paulista de Propaganda por seu grande impacto. Hoje, o Dia dos Namorados é a 3ª melhor data para vendas no Brasil, atrás apenas do Dia das Mães e do Natal (BBC, 2025). Apesar do sucesso no Brasil, o Dia dos Namorados de 12 de junho difere do padrão mundial, marcado pelo Valentine's Day em 14 de fevereiro, instituído pela Igreja em memória de São Valentim, martirizado no século III (National Geographic Brasil, 2022).

2.2 Desempenho das Vendas nos Últimos Anos

O Dia dos Namorados consolidou-se como uma das datas mais relevantes do varejo brasileiro. Em 2019, o faturamento em São Paulo cresceu 3,5%, impulsionado por vestuário, calçados e eletrodomésticos, com destaque para compras a prazo (FecomercioSP, 2019). A pandemia trouxe forte impacto: em

2020, houve queda de 53% nas vendas (CNC, 2020). Em 2021, já com flexibilização, registrou-se recuperação de 35% frente ao ano anterior, mas ainda abaixo do pré-crise (Serasa Experian, 2021).

A partir de 2022, o setor retomou estabilidade, com aumento de 4% atribuído a promoções e ao fortalecimento do e-commerce (FecomercioSP, 2022). Em 2023, o volume projetado foi de R\$2,59 bilhões, avanço de 5,6% sobre 2022, com destaque para vestuário, calçados e acessórios (R\$1,083 bilhão; 42%) e utilidades domésticas/eletroeletrônicos (R\$727 milhões; 28%) (CNC, 2023). Apesar da pressão inflacionária e dos juros altos, categorias como eletrônicos portáteis, decoração e pacotes de experiências tiveram performance acima da média.

Em 2024, o Dia dos Namorados registrou alta de 2%, alcançando R\$2,59 bilhões em vendas (CNC, 2024). A recuperação foi puxada por serviços, como alimentação, hotelaria e cultura, enquanto os bens duráveis seguiram prejudicados pelos juros elevados. Para 2025, a CNC projeta expansão moderada, condicionada à inflação, confiança do consumidor e nível de desemprego.

Para 2025, o Dia dos Namorados deve registrar alta de 3% a 4% nas vendas, impulsionada por promoções digitais e demanda represada (CNC, 2025). A Serasa Experian projeta crescimento do tíquete médio, com melhor desempenho em capitais como São Paulo e Rio de Janeiro, e resultados mais modestos em regiões de maior vulnerabilidade (Serasa Experian, 2025).

Especialistas apontam a data como termômetro do consumo no 1º semestre, em um período de menor movimento econômico (CNC, 2024). Contudo, persistem desafios: inflação elevada, oscilação no emprego formal e Selic projetada em 9,25%, que encarece o crédito e restringe compras parceladas em bens de maior valor (Banco Central do Brasil, 2025).

2.3 Conclusão

O Dia dos Namorados consolidou-se como uma das principais datas do varejo, ao lado do Dia das Mães e do Natal. Após a queda em 2020, houve recuperação gradual, reforçando a importância do omnichannel (FecomercioSP, 2023; CNC, 2025). Para 2025, espera-se crescimento moderado, mas limitado por renda restrita e crédito caro, exigindo inovação e personalização das marcas (SBVC, 2025).

3. PESQUISA PRIMÁRIA DIA DAS MÃES

3.1 Introdução à Etapa Quantitativa

Foi realizada uma pesquisa estruturada com 413 residentes da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), entre 07 e 16 de abril de 2025, levantando dados sobre perfil socioeconômico, hábitos de compra e formas de comemoração no Dia das Mães.

A amostra foi majoritariamente feminina (56%), com idade média de 32 anos (19–44). Predomina o superior incompleto, seguido do médio completo, com forte presença de trabalhadores formais. Os respondentes vivem em cidades da RMSP como Santo André, Ribeirão Pires e São Paulo, com renda variando de 1 a 20+ SM, o que garante diversidade e permite segmentação mais precisa.

3.2 Comportamento de Consumo

3.2.1 Meios de Pagamento por Faixa Etária

Um dos principais objetivos da análise foi entender como diferentes faixas etárias se comportam na escolha do meio de pagamento. No gráfico 2, observa-se a distribuição percentual por faixa etária:



Gráfico 2: Escolha de Meio de Pagamento por Faixa Etária

Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa, 2025.

Conforme o gráfico 4, é possível observar que:

- Jovens até 24 anos apresentam maior diversidade nos meios de pagamento, com uso expressivo de débito, crédito parcelado e PIX;
- Faixas entre 35 a 44 anos concentram-se mais em crédito à vista e parcelado;
- Acima dos 45 anos, o pagamento em dinheiro e PIX desaparece como opção relevante, além de predominar o uso de crédito à vista.

A análise indica que consumidores mais velhos tendem a planejar compras de forma tradicional, enquanto os jovens adotam mais recursos digitais. O crédito é usado em todas as idades, e o Pix, apesar de recente, já mostra forte adesão entre os mais jovens, exigindo adaptação constante do varejo e dos meios de pagamento.

3.2.2 Canal de Compra vs Cidade de Residência

Cruzando o canal de compra preferido com a cidade de residência, nota-se que moradores de São Bernardo e Diadema tendem a comprar pela internet em maior proporção, enquanto em cidades como Santo André e Ribeirão Pires, há maior preferência por compras em centros comerciais locais. Essa diferença pode estar relacionada à infraestrutura logística e à familiaridade com o e-commerce.

A análise mostra que o varejo deve adotar estratégias regionais, priorizando lojas físicas em áreas metropolitanas tradicionais e o digital nas capitais. Fatores como frete, prazos de entrega e comunicação local tornam-se decisivos para a conversão em vendas.

3.2.3 Ticket Médio por Grau de Escolaridade

O ticket médio varia conforme a escolaridade: pós-graduados gastam acima de R\$200, enquanto quem tem ensino médio incompleto fica abaixo de R\$100. Isso indica correlação positiva entre instrução e consumo, útil para campanhas de marketing que usem escolaridade como proxy de renda e padrão de compra.

3.2.4 Categoria de Presente por Grau de Escolaridade

As categorias mais citadas foram vestuário, perfumes/cosméticos e joias/bijuterias. Entre pós-graduados, prevalece vestuário; já no superior completo, perfumes e cosméticos. Opções de menor frequência foram reunidas em “Demais Categorias”. Os resultados sugerem campanhas segmentadas: experiências e itens premium para públicos de maior escolaridade/renda, e produtos práticos e acessíveis para os demais.

3.2.5 Perfil de Comemoração: Local e Custo do Almoço

Na forma de comemoração, famílias com maior renda e escolaridade preferem celebrar em casa, gas-

tando até R\$300. Já os que não comemoram ou optam por encontros simples concentram-se em jovens adultos e perfis de menor escolaridade. Isso mostra que o ticket médio e o tipo de produto variam conforme o padrão de celebração.

3.2.6 Local de Compra vs Forma de Pagamento

O cruzamento entre local de compra e forma de pagamento mostra que no e-commerce predominam Pix e cartão parcelado, enquanto em lojas físicas destacam-se cartão à vista e dinheiro, sobretudo entre mais velhos. Isso reforça a importância de estratégias omnichannel, considerando não só onde o cliente compra, mas como prefere pagar.

3.3 Personas

Três personas típicas emergiram da análise:

- Ana (23): universitária em São Paulo, compra online via Pix, gasta cerca de R\$100.
- Juliana (36): setor privado em Santo André, usa crédito parcelado em lojas físicas, gasto médio R\$150–200.
- Marta (52): servidora pública em Ribeirão Pires, prefere compras presenciais à vista/dinheiro, com gasto acima de R\$200.

Esses perfis orientam estratégias de comunicação e canais, permitindo campanhas sazonais mais segmentadas e eficazes.

3.4 Reflexões sobre a Relação Afetiva e o Consumo

O Dia das Mães envolve forte carga emocional que orienta escolhas de compra. Muitos consumidores buscam presentes que expressem carinho e identidade da pessoa presenteada, como bem-estar, perfumes, experiências e joias. Com a idade, cresce a preferência por itens simbólicos ou de maior valor. Assim, campanhas de branding que associem produtos à valorização materna, e não apenas a promoções, têm maior potencial de impacto.

3.5 Considerações Finais

A pesquisa evidencia que idade, escolaridade, localização e renda moldam o consumo, com a internet

consolidada como principal canal, mas com variações regionais e geracionais. Esses dados orientam estratégias de comunicação segmentadas, permitindo criar personas, campanhas A/B e posicionamento direcionado em marketplaces e redes sociais.

4. PESQUISA PRIMÁRIA DIA DOS NAMORADOS

4.1 Introdução à Etapa Quantitativa

Na fase inicial do Dia dos Namorados, emergiram insights qualitativos: desejo de surpreender, valorizar experiências e expressar sentimentos. Diferente do Dia das Mães (cuidado e tradição), essa data envolve romantismo e pressões sociais. Com base nisso, aplicou-se pesquisa quantitativa online (Google Forms) entre 10 e 24 de maio de 2025, com 12 perguntas sobre intenção de compra, gasto, canais, categorias e pagamentos. Foram obtidas 305 respostas na RMSP, de perfis variados.

A amostra foi majoritariamente feminina (69,1%), com predominância de jovens até 24 anos (38,5%) e escolaridade em nível superior completo (34,5%). Geograficamente, destacou-se Santo André (37,8%), refletindo o peso das cidades centrais da RMSP no comércio físico e digital. A renda familiar mais frequente foi de R\$7.591 a R\$15.180 (31,6%), típica de classes médias urbanas. Esse perfil — jovem, escolarizado e de renda média — fornece base sólida para compreender padrões de consumo e contrasta, em parte, com o observado no Dia das Mães.

4.2 Comportamento de Consumo

4.2.1 Meios de Pagamento por Faixa Etária

No Dia dos Namorados, os jovens até 24 anos mostram maior diversidade de meios de pagamento, com destaque para crédito parcelado e Pix. Entre 25 e 44 anos, prevalecem cartão parcelado e à vista, refletindo consumo mais estruturado. Já os 45+ mantêm o crédito parcelado, mas ampliam o uso do crédito à vista, enquanto o dinheiro aparece mais entre os 55+, indicando hábitos ligeiramente mais tradicionais. A análise confirma que jovens adotam mais rapidamente o Pix e tecnologias digitais, enquanto os mais velhos preservam práticas tradicionais. Isso gera desafio e oportunidade para marcas que buscam ampliar sua presença digital.

4.2.2 Canal de Compra vs Cidade de Residência

No Dia dos Namorados, moradores de São Paulo (capital) preferem compras online via e-commerce e marketplaces, enquanto no ABC Paulista prevalecem as compras presenciais em shoppings e comércio de rua. Esse padrão reflete logística, perfil socioeconômico e grau de digitalização. Para capitais, recomenda-se investir em canais digitais, frete e prazos, enquanto nas cidades vizinhas, estratégias físicas e atendimento personalizado mantêm apelo.

4.2.3 Ticket Médio por Grau de Escolaridade

O ticket médio cresce com a escolaridade: pós-graduados gastam acima de R\$250, enquanto fundamental e médio incompleto ficam abaixo de R\$100. A formação pode servir como proxy de renda, orientando campanhas: premium e experiências para os mais escolarizados e custo-benefício para os demais.

4.2.4 Categoria de Presente por Grau de Escolaridade

As categorias mais citadas foram vestuário (22%), perfumes/cosméticos (6,8%) e joias/bijuterias (3,9%). A escolha variou conforme a escolaridade: pós-graduados e superior completo preferem itens simbólicos e de maior valor, como joias ou experiências, enquanto grupos com ensino médio/técnico priorizam opções práticas, como roupas e cosméticos. Esses dados orientam campanhas: valorização simbólica para públicos de maior renda/escolaridade e custo-benefício para os demais.

4.2.5 Perfil de Comemoração: Local e Custo do Jantar

Nos jantares de Dia dos Namorados, o maior gasto médio foi da faixa 35–44 anos (R\$227,70), enquanto os até 24 anos gastaram menos (R\$138,60). Jovens preferem restaurantes, adultos de 35–44 anos optam por comemorar em casa, e os 55+ concentram os que não pretendem celebrar. Essas diferenças etárias indicam que o jantar assume significados distintos conforme a fase da vida, orientando estratégias de restaurantes, delivery e alimentos: menus especiais para jovens e kits caseiros para públicos mais maduros.

4.2.6 Local de Compra vs Forma de Pagamento

O cruzamento de canal e forma de pagamento mostra padrões distintos: no online, predominam Pix

(17,4%) e cartão parcelado (31,5%), refletindo praticidade e flexibilidade; já no físico, destacam-se cartão à vista (16,3%) e uso residual de dinheiro, ligados a públicos mais tradicionais. Para o e-commerce, é estratégico oferecer Pix, carteiras digitais e parcelamento sem juros; no varejo físico, descontos à vista e facilidades imediatas. Essa diferenciação orienta promoções e infraestrutura adequadas a cada canal.

4.3 Personas

Três personas ilustram o consumo no Dia dos Namorados:

- Luana (22): universitária de Santo André, compra online com crédito à vista, gasta cerca de R\$300.
- Diego (29): do setor privado em São Caetano, prefere comércio físico, pagando com crédito parcelado, gasto médio R\$150.
- Diva (49): servidora pública em Ribeirão Pires, opta por compras presenciais e meios tradicionais; neste ano não pretende presentear.

Esses perfis revelam diferentes fases de vida e padrões de consumo, úteis para campanhas personalizadas em produto, canal e comunicação.

4.4 Reflexões sobre a Relação Afetiva e o Consumo

O Dia dos Namorados envolve forte carga emocional, refletida nas escolhas de presentes, no planejamento do jantar e até na decisão de comemorar, mostrando que o consumo vai além da lógica quantitativa e incorpora nuances afetivas.

No Dia dos Namorados, presentes como joias, perfumes, experiências e jantares traduzem emoção em gesto material. Consumidores mais maduros e estáveis financeiramente tendem a investir em itens de maior valor ou experiências memoráveis, enquanto os mais jovens, mesmo gastando menos, valorizam momentos compartilhados. Para as marcas, isso reforça a importância de conectar produtos ao afeto e à construção de memórias, em vez de focar apenas no preço ou funcionalidade.

4.5 Considerações Finais

A pesquisa sobre o Dia dos Namorados mostra que idade, escolaridade, renda e localização influenciam o

consumo, com o digital consolidado como principal canal, embora marcado por diferenças regionais e de pagamento. O peso simbólico de presentes e jantares reflete a mistura de razão e emoção que caracteriza a data. Para marcas e varejo, esses achados vão além da estatística: servem de base para campanhas segmentadas, personas e estratégias de comunicação alinhadas ao perfil e à dimensão afetiva do consumidor.

5. CONCLUSÃO

Este estudo analisou o consumo no Dia das Mães e no Dia dos Namorados a partir de pesquisa secundária e coleta quantitativa na RMSP. Constatou-se que ambas as datas combinam apelo emocional e relevância econômica, influenciadas por fatores como inflação, juros e digitalização.

Os resultados revelam que maior escolaridade está associada a maior ticket médio, jovens preferem Pix e compras online, enquanto consumidores mais velhos mantêm práticas tradicionais. Diferenças regionais também se destacaram: capital com predominância digital e ABC mais voltado ao físico. Além disso, experiências e presentes simbólicos ganham força entre públicos mais maduros.

O consumo sazonal, portanto, vai além de promoções: reflete valores sociais, condições econômicas e dinâmicas geracionais. Para o varejo, os achados oferecem insumos para segmentar campanhas, personalizar ofertas e alinhar estratégias omnichannel.

Apesar das limitações metodológicas (amostra não probabilística, foco na RMSP), o trabalho cumpre seu objetivo ao integrar teoria e prática, destacando o peso dos presentes simbólicos, do digital e da dimensão afetiva. Em síntese, o consumo em datas comemorativas no Brasil une razão e emoção, exigindo das marcas estratégias sensíveis e inovadoras.

REFERÊNCIAS

- .BBC. **História de São Valentim: o santo do amor eterno.** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/articles/c0rq12peynro>>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- BBC. **Por que o Dia dos Namorados é comemorado em diferentes datas no mundo?** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/articles/c9x9pz7zk82o>>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- BRASIL ESCOLA. **Dia das Mães.** Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/datas-comemorativas/dia-das-maes.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2025.
- CIELO. **Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) – Desempenho do comércio no Dia das Mães 2024.** Disponível em: <<https://blog.cielo.com.br/indice-icva/vendas-dia-das-maes-2024/>>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS – CNDL. **Expectativas de vendas para o Dia das Mães 2024.** Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/dia-das-maes-2024-expectativas-e-tendencias-de-compras-dos-consumidores-brasileiros/>>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO – CNC. **Pesquisa sobre o impacto do Dia das Mães no varejo brasileiro – 2024.** Disponível em: <https://portaldocomercio.org.br/publicacoes_posts/pesquisa-dia-das-maes-2024/>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- CULTURA INGLESA CURITIBA. **Dia das Mães na Inglaterra: Tem origem na Idade Média.** Disponível em: <<https://culturainglesacuritiba.com.br/blog/dia-das-maes-na-inglaterra-tem-origem-na-idade-media/>>. Acesso em: 24 fev. 2025.
- E-COMMERCE BRASIL. **Tendências do varejo digital e impacto do live commerce no Brasil.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/dia-das-maes-2024-foi-marcado-por-altos-e-baixos-no-comercio-digital/>>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- FECOMERCIO SP. **Dinâmicas de consumo e tendências no Dia dos Namorados.** Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- MELO, Maria Eliza Linhares Borges de. **Maternidade Divina na Antiguidade Clássica.** Revista Clio - Série Arqueológica, Recife, v. 23, n. 1, p. 25-40, 2005.
- NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **Dia das Mães: A origem e como se tornou o pior pesadelo de sua fundadora.** Disponível em: <<https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2024/05/qual-e-a-origem-do-dia-das-maes-e-como-ele-se-tornou-o-pior-pesadelo-de-sua-fundadora/>>. Acesso em: 24 fev. 2025.
- NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **O mistério dos ossos de São Valentim.** Disponível em: <<https://www.nationalgeographicbrasil.com/viagem/2022/02/o-misterio-dos-ossos-de-sao-valentim/>>. Acesso em: 15 mar. 2025.



Autora: Laila Nachif.

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

CONSULTORIA PRESTADA AO METROPOLITANO CEMITÉRIO VERTICAL - AURIUM CONSULTORIA

Resumo:

O mercado funerário brasileiro movimenta em torno de R\$ 13 bilhões por ano e vem passando por mudanças impulsionadas por novas demandas sociais e ambientais. Nesse cenário, surgem os cemitérios verticais como alternativa sustentável aos tradicionais, que causam impactos como emissão de gases e contaminação do solo e lençóis freáticos. Nos verticais, os lóculos são lacrados, sem contato com o solo, e o formato em edifícios facilita a segurança e o monitoramento, reduzindo furtos. Embora existam apenas cerca de dez cemitérios desse tipo no país, sua popularidade cresce pela combinação entre funcionalidade, inovação e respeito ao meio ambiente.

O Metropolitano Cemitério Vertical, inaugurado em 2000 em São Vicente-SP, foi pioneiro na Baixada Santista. Oferece serviços como comercialização de lóculos e ossuários, cremações humanas e pet, exumações,

velórios e cerimônias. Sua infraestrutura moderna inclui salas de velório climatizadas, recepção, floricultura, cafeteria, estacionamento e espaço de convivência, funcionando 24 horas. Recentemente, ampliou sua estrutura para oferecer ambientes mais acolhedores às famílias.

Diante da evolução do mercado e das novas exigências dos consumidores, este trabalho propõe uma consultoria organizacional no Metropolitano, com foco em 2025, para analisar atendimento e vendas, subsidiando decisões estratégicas e fortalecendo sua posição no setor funerário.

Palavras-chave: sustentabilidade; inovação; acolhimento.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo o SINCEP, o mercado funerário brasileiro, fatura em média R\$13 bilhões por ano. Segundo Capomaccio (2023), atualmente, no Brasil, existem aproximadamente 10 cemitérios verticais, o maior deles, localizado em Santos-SP. A verticalização, além de otimizar espaços públicos, também ajuda na sustentabilidade. Diferente dos cemitérios tradicionais que apresentam problemas gravíssimos relacionados ao meio ambiente, especialmente com a emissão de gases e a contaminação dos lençóis freáticos e do solo,

os cemitérios verticais contam com os lóculos lacrados (o que impede a emissão de gases), e sem contato com o solo. No que diz respeito a segurança, o fato dos cemitérios verticais serem localizados em edifícios, garante um monitoramento mais preciso, o que não ocorre em cemitérios tradicionais, já que são muito grandes e de difícil monitoramento, o que acarreta muitos roubos de placas e outros objetos, contendo, principalmente, cobre (Cemitério Municipal Paraná, 2023). No que diz respeito aos cemitérios verticais, o mercado não é muito concorrido, visto que existem poucos no Brasil. Porém, a combinação entre funcionalidade e respeito ao meio ambiente, torna o cemitério vertical cada vez mais popular (Tobias, 2025).

O Metropolitano Cemitério Vertical, localizado na cidade de São Vicente, iniciou suas atividades em maio de 2000, com o propósito de oferecer serviços funerários por meio de um conceito de aproveitamento vertical do solo. Entre os serviços disponibilizados estão a comercialização de lóculos e ossuários, cremações humanas e pet, exumações, velórios e cerimônias (Arquivo interno do metropolitano Cemitério Vertical, 2022).

Embora o segmento funerário seja tradicionalmente estável, ele vem passando por transformações, impulsionadas por avanços tecnológicos e novas exigências dos consumidores. Segundo publicação do GI (2024), o Metropolitano conta com uma infraestrutura moderna, com salas climatizadas para velórios, recepção, floricultura, cafeteria, estacionamento e espaço de convivência, funcionando 24 horas para atender as famílias.

De acordo com informações do site institucional, o Metropolitano foi o primeiro cemitério vertical da Baixada Santista, concebido para proporcionar ambientes que transmitam serenidade e conforto. Recentemente, o local ampliou sua estrutura com três salas de velório climatizadas e espaços de recepção, buscando oferecer um ambiente mais acolhedor para os familiares (Cemitério Metropolitano, 2024).

Tendo em vista a evolução do mercado e as mudanças nas necessidades dos clientes, este trabalho propõe a realização de uma consultoria organizacional no Metropolitano Cemitério Vertical. O objetivo é analisar o processo de atendimento e vendas de serviços de sepultamento, com foco no ano de 2025, a fim de mapear informações relevantes que possam embasar futuras decisões de gestão.

HISTÓRICO DA EMPRESA

O Metropolitano Cemitério Vertical iniciou suas obras em 1999 e foi inaugurado em 13 de maio de

2000, na cidade de São Vicente, São Paulo. Concebido como um empreendimento familiar, teve sua primeira administração sob responsabilidade de Norma Porto. Desde o início, o projeto considerou aspectos ambientais, como o respeito ao lençol freático e a instalação de filtros no topo do edifício para minimizar odores e impactos ao meio ambiente (ARQUIVO INTERNO DO METROPOLITANO CEMITÉRIO VERTICAL, 2022).

Composto por 12 andares e cerca de 13.200 lóculos e ossuários, o empreendimento adota o modelo de cemitério vertical, que visa a utilização racional do espaço urbano e oferece serviços de sepultamento, cremação humana e pet, exumação, velórios e cerimônias. Esse formato possibilita atender à demanda local com práticas alinhadas às necessidades contemporâneas de planejamento urbano.

Ao longo de sua trajetória, o Metropolitano passou por processos de modernização e profissionalização de sua gestão, refletidos em premiações consecutivas de Qualidade e Excelência concedidas pela Acembra Sincep. A atual administração, liderada por Roberta Nachif, investiu na expansão dos serviços, automação dos processos internos e revitalização da estrutura física. Atualmente, o Metropolitano segue em processo de atualização de seus processos administrativos e de ampliação dos serviços, com foco em manter sua operação alinhada às exigências do mercado e às práticas de gestão organizacional.



Figura 1: Fachada do Cemitério Metropolitano.
Fonte: <https://cemiteriomropolitano.com.br/>



Figura 2: Vista interna dos níveis superiores do cemitério vertical.
Fonte: <https://cemiteriometropolitano.com.br/>

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Administração de Operações

A gestão de operações busca melhorar os processos internos, gerando mais valor aos serviços e garantindo excelência no atendimento a clientes, parceiros e fornecedores. Em um cenário competitivo e digitalizado, executar bem as atividades é essencial para acompanhar grandes marcas. Com planejamento e coordenação, é possível aumentar a produtividade, reduzir custos e promover melhorias contínuas nos processos (FOCCOERP, 2024).

Além disso, a gestão de operações, quando alinhada à estratégia organizacional, torna as atividades mais eficientes, inovadoras e ágeis. Isso contribui para o alcance de metas, aumento da rentabilidade e fidelização dos clientes, reforçando a competitividade por meio de processos flexíveis e adaptáveis ao mercado (VANZOLINI, 2024).

Administração Estratégica

A administração estratégica se torna cada vez mais necessário para as empresas tomarem consciência da importância da implantação do processo de administração estratégica em sua gestão. Tomando consciência do grande aumento da concorrência, e da influência do governo nas empresas, torna-se necessário a familiaridade com esse processo, pois o conjunto de ações administrativas possibilita aos gestores

a integração das empresas ao seu ambiente e no seu desenvolvimento, possibilitando que as empresas atinjam seus objetivos e metas. Ou seja, a administração estratégica é uma ferramenta essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações, permitindo que estas se adaptem às mudanças do ambiente e identifiquem oportunidades competitivas (SANTOS et al., 2017, p. 3).

Administração Mercadológica

A inclusão do plano de marketing na gestão das empresas é uma maneira de mantê-la orientada ao mercado, o que lhe permitirá maior conexão com os clientes e trará um retorno favorável, independente do seu ramo ou seu porte (Ribeiro, 2020). A gestão mercadológica utiliza o marketing para desenvolver uma série de estratégias para agregar valor aos produtos e serviços, de forma que um determinado público-alvo ou nicho de mercado se interesse pelo que está sendo oferecido. Além de desenvolver o posicionamento de mercado do negócio, também há desenvolvimento de novos produtos ou serviços, definição do preço, dos canais de distribuição, comunicação e promoção. Dessa forma, salienta que o marketing vai muito além de fazer uma simples propaganda ou venda, mas sim, desenvolver todo um fluxo de processos, que envolve produção, logística, comercialização e pós-venda (Menechini, 2021).

Administração Financeira

A administração financeira é o método de gerenciar os recursos financeiros da organização. A gestão financeira é um dos principais fatores que determinam o sucesso de um negócio, e é de vital importância para o gestor manter a saúde financeira da empresa. Um bom projeto financeiro designa os aspectos dos objetivos e dos planos designados para que sejam transitáveis e internamente compreensíveis. Também ajudam a determinar metas, deixando os gestores motivados, proporcionando estruturas necessárias para análise dos resultados (FEY, 2016).

Administração de serviços

A Administração de Serviços é uma área que vem ganhando cada vez mais destaque no mundo dos negócios. Trata-se de um conjunto de práticas, métodos e técnicas que visam oferecer serviços de excelente

qualidade aos clientes, tornando-os mais satisfeitos e fidelizados. Ela é responsável por garantir que os serviços prestados sejam eficientes e eficazes, proporcionando satisfação aos clientes e aumentando a produtividade dos colaboradores. Para alcançar esses objetivos, a Administração de Serviços utiliza diversas ferramentas e técnicas, como a análise de dados, a gestão de processos e a melhoria contínua. Dessa forma, é possível fazer melhor uso dos recursos da organização e reduzir custos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados (Indebex, 2018).

A execução da administração de serviços pode ser facilitada pelos princípios da gestão de projetos. O gerenciamento de projetos tem como função auxiliar as empresas a detectar oportunidades e aproveitarem toda a expertise de suas equipes para transformar ideias em negócios, tudo de maneira controlada e eficiente. Por meio da gestão de projetos é possível planejar, controlar, acompanhar e avaliar a execução de um projeto com o máximo de eficácia, definindo etapas, cronogramas, prazos, custos, orçamentos, recursos e riscos com precisão. Consequentemente, otimiza-se o tempo e a produtividade dos demais times da empresa (Sankhya, 2016).

Administração de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (Freitas; Carvalhedo; Colodetti, 2025)

A administração de recursos humanos representa uma faceta altamente sensível dentro da mentalidade corporativa predominante e da cultura das organizações. É, em sua essência, um processo altamente contingencial e situacional, uma vez que sua eficácia é influenciada por uma miríade de fatores, incluindo a estrutura organizacional, os paradigmas vigentes, as dinâmicas de mercado, a natureza da indústria em questão, a automação implementada, as políticas internas, a abordagem de liderança adotada e uma série de outras variáveis interdependentes (CHIAVENATO, 2014). A gestão de recursos humanos é um elemento essencial nas organizações, sensível a diversas influên-

cias, como estrutura, cultura, mercado e políticas internas. Os Gestores devem identificar rapidamente os comportamentos dos colaboradores para impulsionar melhorias no desempenho. Além disso, as empresas estão comprometidas com o bem-estar, reconhecimento e prevenção do esgotamento emocional dos funcionários. Essas abordagens destacam a complexidade e a relevância da gestão de pessoas nas empresas contemporâneas (Silva; Oliveira, 2020).

DIAGNÓSTICO

Administração de Operações

Durante a análise do Metropolitano, foi possível perceber que a empresa tem uma rotina operacional bem organizada. Os serviços como sepultamentos, velórios e cerimônias seguem um padrão, o que ajuda bastante no controle e na prestação do serviço com respeito ao cliente. Apesar disso, ainda existem alguns entraves no dia a dia, principalmente quando alguma decisão depende diretamente da direção. Isso causa atrasos que poderiam ser evitados se houvesse mais autonomia para as equipes.

Também foi notado que a comunicação entre os setores não é 100% fluida. Muitas vezes, o atendimento precisa esperar retorno do financeiro ou de outro setor, e isso prejudica a experiência do cliente. Por ser um ramo sensível, onde o cuidado com a fala e o tom são essenciais, essa comunicação interna precisa ser mais bem alinhada. A tecnologia que já existe na empresa (como o velório virtual e o sistema de gestão) é um ponto positivo, mas ainda pode ser melhor aproveitada para integrar melhor os processos.

5W2H:

- **What:** Melhorar a integração entre setores e descentralizar decisões operacionais
- **Why:** Para reduzir atrasos e aumentar a eficiência nos serviços
- **Where:** Atendimento, financeiro e operações
- **When:** Imediatamente, com revisões trimestrais
- **Who:** Gestores operacionais e liderança administrativa
- **How:** Revisão de processos, capacitação e adoção de protocolos
- **How much:** Baixo custo, com uso de recursos internos

Administração Estratégica

A empresa tem uma boa percepção do mercado e busca constantemente oferecer um serviço mais humano e com valor agregado. A ideia de criar pacotes personalizados, por exemplo, mostra que eles estão atentos às necessidades do público que atendem.

Por outro lado, a estrutura de gestão ainda é bastante centralizada. Grande parte das decisões importantes passam pela administradora, o que torna alguns processos mais lentos. Além disso, a empresa enfrenta dificuldades fiscais que atrapalham seus planos de crescimento. Esses problemas precisam ser resolvidos para que seja possível investir em melhorias e expansão. Seria interessante a empresa buscar ajuda especializada para regularizar a situação fiscal e, ao mesmo tempo, desenvolver um planejamento estratégico com metas claras e indicadores de desempenho para acompanhar o que está dando certo ou não.

5W2H:

- **What:** Descentralizar a tomada de decisão, resolver pendências fiscais e implementar KPIs estratégicos
- **Why:** Para acelerar respostas, garantir saúde financeira e alinhar os setores à estratégia
- **Where:** Em todos os setores, com atenção especial à diretoria e contabilidade
- **When:** No próximo ciclo anual de planejamento
- **Who:** Direção, equipe contábil e lideranças intermediárias
- **How:** Regularização fiscal, plano de ação com metas e indicadores
- **How much:** Investimento médio, com uso de consultoria especializada

Administração Mercadológica

O Metropolitano tem feito um bom trabalho em relação ao marketing. A comunicação nas redes sociais é constante e há um esforço para manter a imagem da empresa mais próxima e acolhedora. Isso é importante considerando que os serviços oferecidos lidam com momentos de luto e fragilidade.

Mesmo assim, esse setor enfrenta um desafio que é comum nesse ramo: como divulgar produtos e serviços de forma respeitosa? O cuidado com a lingua-

gem e com a abordagem precisa ser redobrado, pois qualquer erro pode soar desrespeitoso ou gerar desconforto. Além disso, ainda existe espaço para melhorar o uso dos dados dos clientes e das tendências do mercado para montar campanhas mais direcionadas e parcerias estratégicas, como com hospitais, clínicas e petshops.

5W2H:

- **What:** Estruturar a análise de dados, expandir parcerias e padronizar linguagem de comunicação
- **Why:** Para personalizar campanhas, ampliar a base de clientes e comunicar com empatia
- **Where:** Marketing e comercial
- **When:** Ao longo dos próximos seis meses
- **Who:** Responsável pelo marketing e diretoria
- **How:** Implantar CRM, realizar workshops sobre linguagem sensível e firmar convênios com parceiros locais
- **How much:** Investimento médio, com retorno em curto prazo

Administração Financeira

O financeiro da empresa tem um controle regular das compras e acompanha o orçamento de forma mensal. A cobrança dos clientes também segue um processo bem definido, com etapas e critérios. No entanto, a centralização das decisões financeiras ainda dificulta a fluidez de algumas ações do dia a dia, já que tudo precisa passar pela administradora.

Além disso, foi percebido que a empresa ainda não utiliza todos os dados disponíveis de maneira estratégica. Falta uma rotina de análise de indicadores como inadimplência, margem de lucro por serviço, entre outros. Como citado anteriormente, os problemas fiscais também afetam diretamente essa área. Com a regularização, seria possível planejar melhor os investimentos e até crescer com mais segurança. Um ponto forte é a estrutura de cobrança, mas ela ainda pode ser complementada com políticas de crédito mais assertivas.

5W2H:

- **What:** Reduzir a centralização, resolver pendências fiscais e implantar controle de indicadores financeiros

- **Why:** Para agilizar processos e melhorar a tomada de decisão estratégica
- **Where:** Financeiro, contábil e direção administrativa
- **When:** Começar nos próximos três meses
- **Who:** Administradora, financeiro, contabilidade e TI
- **How:** Uso de relatórios analíticos, regularização fiscal e delegação de autorizações
- **How much:** Investimento baixo a médio, com retorno em previsibilidade financeira

Administração de serviços

O cuidado com a entrega dos serviços no Metropolitano é visível. A empresa se preocupa em proporcionar experiências menos traumáticas para as famílias e tenta acolher da melhor maneira possível. Iniciativas como o café, as flores e o acompanhamento psicológico são exemplos disso.

Mesmo com esse cuidado, ainda faltam ferramentas formais para garantir que todos os serviços saiam como planejado. A empresa não utiliza checklists padronizados ou sistemas que verifiquem a satisfação do cliente em tempo real. Além disso, a equipe que presta os serviços lida diretamente com familiares enlutados e, por isso, precisa estar preparada para se comunicar com sensibilidade. Essa preparação ainda é feita de forma informal, quando na verdade seria importante investir em treinamentos mais estruturados.

5W2H:

- **What:** Implementar controle de qualidade, capacitar equipe em comunicação e padronizar processos
- **Why:** Para garantir uniformidade, empatia e excelência no atendimento
- **Where:** Setor operacional e atendimento
- **When:** Implantar no próximo trimestre
- **Who:** Coordenador de serviços, RH e liderança administrativa
- **How:** Treinamento, roteiros, supervisão contínua e pesquisas de satisfação
- **How much:** Custo mínimo, com uso de ferramentas simples

Administração de Recursos Humanos

Os colaboradores da empresa são registrados pela CLT e participam de reuniões regulares com os gestores. Existe uma boa relação entre os membros da equipe e há um esforço visível para manter o ambiente saudável. No entanto, o setor de RH ainda precisa avançar.

Hoje, os treinamentos são esporádicos e não há um calendário claro ou um plano de desenvolvimento definido. A avaliação de desempenho também não é feita com frequência, o que dificulta o acompanhamento da evolução de cada colaborador. Outro ponto que merece atenção é a dificuldade da empresa em encontrar pessoas com perfil adequado para o ramo. Nem todos têm preparo emocional para lidar com a rotina de um cemitério, e isso exige processos seletivos mais criteriosos e uma estrutura que valorize o desenvolvimento dos profissionais ao longo do tempo.

5W2H:

- **What:** Implantar plano de desenvolvimento, estrutura de RH estratégica e programa de atração de talentos
- **Why:** Para melhorar o desempenho, encontrar profissionais com perfil adequado e valorizar os colaboradores
- **Where:** RH e todos os setores
- **When:** Ao longo dos próximos seis meses
- **Who:** Direção, RH e lideranças de setor
- **How:** Calendário de treinamentos, revisão de processos seletivos, plano de cargos e salários
- **How much:** Investimento moderado, com retorno em engajamento e retenção

REFERÊNCIAS

ACEMBRA SINCEP. **Associação dos Cemitérios e Crematórios do Brasil**. [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://acembrasincep.com.br/>. Acesso em: 1 maio 2025.

ARQUIVO INTERNO DO METROPOLITANO CEMITÉRIO VERTICAL. São Vicente, SP: Metropolitano Cemitério Vertical, 2022. Documento interno.

CAPOMACCIO, Sandra. Cemitérios verticais ajudam na sustentabilidade e na otimização dos espaços públicos. **Jornal da USP**, São Paulo, 23 maio 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/cemiterios-verticais-ajudam-na-sustentabilidade-e-na-otimizacao-dos-espacos-publicos/>. Acesso em: 1 maio 2025.

CEMITÉRIO METROPOLITANO. Sobre o Cemitério Vertical Metropolitano. **Cemitério Metropolitano**, São Vicente, 2024. Disponível em: <https://cemiteriometropolitano.com.br/sobre/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

CEMITÉRIO VERTICAL PARANÁ. **Cemitérios verticais**: conheça mais essa tendência. 3 abr. 2023. Disponível em: <https://cemiterioverticalparana.com.br/cemiterios-verticais-conheca-mais-essa-tendencia/>. Acesso em: 1 maio 2025.

FEY, Daniela Marta. Planejamento financeiro. **Administradores.com.br**, 7 dez. 2016. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/planejamento-financeiro>. Acesso em: 5 maio 2025.

FOCCO ERP. Gestão de operações: o que é, importância e por que investir. **FoccoERP Blog**, 2024. Disponível em: <https://foccoerp.com.br/blog/gestao-de-operacoes/>. Acesso em: 5 maio 2025.

FREITAS, Adriano Ferreira de; CARVALHEDO, Amanda Gomes; COLODETTI FILHO, Érico. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. Faculdade Multivix, 2021. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organicoes.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

GI. Cemitério Vertical Metropolitano oferece espaço moderno e de qualidade. **GI Santos e Região**, Santos, 18 mar. 2024. Disponível em: <https://gi.globo.com/sp/santos-regiao/especial-publicitario/cemiterio-metropolitano/noticia/cemiterio-vertical-metropolitano-oferece-espaco-moderno-e-de-qualidade.ghtml>. Acesso em: 28 abr. 2025.

TOBIAS, Durval. **Cemitério vertical é sustentável e seguro**: veja o porquê escolher. Phoenix Memorial, 10 jan. 2025. Disponível em: <https://www.phoenixmemorial.com.br/blog/cemiterio-vertical-e-sustentavel/>. Acesso em: 1 maio 2025.

VANZOLINI. **Gestão de operações: qual o papel da estratégia organizacional?** Fundação Vanzolini Blog, 2024. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/blog/gestao-de-operacoes-estrategia-organizacional/>. Acesso em: 5 maio 2025.

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.** Vocês dois são premiados.

saiba mais em
strong.com.br/indique



 @strongbusinessschool

 @strongconveniadafgv



Strong
Business School



TCC CIÊNCIAS
CONTÁBEIS

Autor: Luigi Escudero Bertoni.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique e Prof. Me Carlos Alberto Felipe da Costa, Docentes do curso de Ciências Contábeis da Strong Business School.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DE SAÚDE

Resumo:

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema a importância do planejamento tributário para micro e pequenas empresas atuantes no setor de saúde, com foco especial em clínicas odontológicas. O objetivo principal é demonstrar como a adoção de estratégias tributárias legais pode contribuir para a redução da carga tributária e para a sustentabilidade financeira dessas organizações, que frequentemente enfrentam dificuldades para lidar com a complexidade do sistema tributário brasileiro. Para isso, foi realizado um estudo de caso com uma empresa fictícia, a Clínica Sorriso Feliz, baseada em práticas reais do mercado. A metodologia adotada foi qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico, análise documental e simulações con-

tábeis para comparar os regimes tributários do Simples Nacional (Anexos III e V) e Lucro Presumido. A análise de dados permitiu identificar que a escolha do regime de tributação mais vantajoso depende de fatores como o valor da folha de pagamento, a composição da receita (serviços clínicos ou faturamento de próteses) e o porte da empresa. O estudo evidenciou que, por meio do uso do Fator R e da correta separação de receitas, é possível reduzir significativamente a carga tributária, desde que haja controle contábil eficiente e acompanhamento profissional contínuo. Além disso, foi constatado que a ausência de planejamento pode levar a escolhas equivocadas de enquadramento tributário, impactando diretamente na lucratividade da empresa. Por fim, o trabalho reforça que o planejamento tributário é um instrumento estratégico fundamental para micro e pequenas empresas do setor de saúde, contribuindo não apenas para a redução de custos, mas também para a conformidade fiscal e a tomada de decisões gerenciais mais assertivas.

Palavras-chave: planejamento tributário; simples nacional; fator R; lucro presumido; setor de saúde; micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento tributário é uma prática essencial para a gestão financeira das empresas, independentemente de seu porte ou setor de atuação. Em países como o Brasil, onde a carga tributária é elevada e o sistema fiscal se caracteriza por sua complexidade e constante mutação normativa, o planejamento tributário adquire um papel ainda mais relevante. Para as empresas, especialmente as de menor porte, ele representa não apenas uma forma de reduzir legalmente a carga tributária, mas também uma estratégia para garantir a sustentabilidade financeira e melhorar a competitividade no mercado.

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira. De acordo com o SEBRAE (2023), essas empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos e por uma parcela significativa da prestação de serviços essenciais à população. No setor de saúde, esse protagonismo se evidencia na diversidade de estabelecimentos, como clínicas médicas, consultórios odontológicos, laboratórios, farmácias e centros de diagnóstico, que atendem demandas crescentes e variadas da sociedade. Apesar de sua relevância, as MPEs enfrentam desafios estruturais e financeiros expressivos, sendo a gestão tributária um dos principais obstáculos à sua sobrevivência e crescimento.

A complexidade do sistema tributário brasileiro, com suas diversas obrigações acessórias e a coexistência de tributos federais, estaduais e municipais (como IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ISS, ICMS, entre outros), torna o cumprimento das exigências fiscais uma tarefa técnica e onerosa. Conforme apontam Silva e Garcia (2017), muitas MPEs não dispõem de estrutura administrativa nem de recursos humanos especializados para lidar com as exigências fiscais, o que aumenta o risco de equívocos, autuações e pagamento indevido ou excessivo de tributos.

Nesse cenário, o planejamento tributário surge como uma ferramenta estratégica que permite às empresas organizarem suas atividades de maneira mais eficiente, aproveitando incentivos fiscais, escolhendo regimes tributários mais vantajosos e promovendo economias legais. Para Gitman (2018), o planejamento tributário deve ser visto como parte integrante da gestão financeira, pois tem impacto direto no fluxo de caixa, na lucratividade e na capacidade de reinvestimento da empresa.

O setor de saúde, em particular, exige atenção especial devido à sua relevância social e ao volume de

serviços prestados. Contudo, a má escolha do regime tributário — como o enquadramento automático no Simples Nacional, sem uma análise prévia — pode comprometer os resultados financeiros da empresa. Apesar dos benefícios oferecidos por esse regime, ele nem sempre é a opção mais econômica, dependendo da composição de custos, faturamento e número de funcionários. Em muitos casos, o Lucro Presumido ou até o Lucro Real podem representar alternativas mais vantajosas, desde que haja um bom planejamento tributário e acompanhamento contábil (SEBRAE, 2023). De acordo com Schoueri (apud SEBRAE, 2023), “o planejamento tributário no setor de saúde é essencial para garantir a sustentabilidade das instituições. Ao identificar e utilizar incentivos fiscais específicos para o setor, as empresas de saúde podem reduzir sua carga tributária e, ao mesmo tempo, reinvestir em melhorias nos serviços prestados à população.” Essa perspectiva destaca como a correta gestão tributária não apenas alivia a pressão financeira sobre as empresas, mas também contribui para a qualidade e ampliação dos serviços de saúde oferecidos.

Bardin (2016) enfatiza que o uso de métodos sistemáticos para análise de informações contribui para decisões mais racionais e estratégicas. Essa abordagem é particularmente válida na gestão tributária, onde a coleta e interpretação adequada de dados contábeis e fiscais pode indicar o melhor caminho para o enquadramento tributário e utilização de benefícios legais. Já Minayo (2001) ressalta que o contexto das MPEs em serviços essenciais — como a saúde — requer atenção especial do ponto de vista da gestão e sustentabilidade, pois essas empresas lidam com limitações operacionais e financeiras que precisam ser equilibradas por meio de decisões gerenciais precisas.

Diante disso, este trabalho busca analisar a importância do planejamento tributário para micro e pequenas empresas no setor de saúde, abordando os principais tributos incidentes, as estratégias de planejamento mais eficazes e os impactos dessas práticas na saúde financeira, operacional e competitiva dessas empresas. Além disso, pretende-se propor recomendações práticas que possam auxiliar essas organizações na implementação de um planejamento tributário eficaz e condizente com sua realidade.

O objetivo geral foi analisar a relevância e os benefícios do planejamento tributário para micro e pequenas empresas no setor de saúde.

Já os objetivos específicos foram: a-) estudar os regimes tributários aplicáveis às micro e pequenas em-

presas brasileiras, com ênfase nos regimes do Simples Nacional e Lucro Presumido, detalhando suas regras de enquadramento, formas de apuração de tributos, alíquotas, obrigações acessórias e limites de faturamento, a fim de compreender como esses modelos impactam a estrutura fiscal e a viabilidade econômica das empresas do setor de saúde; b-) Analisar a influência do Fator R no enquadramento tributário de empresas prestadoras de serviços de saúde no Simples Nacional, identificando os critérios legais e os efeitos práticos de sua aplicação sobre o posicionamento nos Anexos III ou V. A análise busca ainda discutir como a composição da folha de pagamento interfere diretamente na carga tributária e como ajustes estratégicos podem resultar em economia fiscal relevante; c-) Aplicar, por meio de estudo de caso, os conceitos de planejamento tributário em uma clínica odontológica fictícia, simulando diferentes cenários financeiros com variações no faturamento, composição de despesas e estrutura de pessoal. O objetivo é demonstrar, na prática, como decisões contábeis e administrativas podem alterar o regime mais adequado e proporcionar uma gestão fiscal mais eficiente e sustentável; d-) Identificar e propor estratégias legais de planejamento tributário que possam ser adotadas por micro e pequenas empresas do setor de saúde, considerando aspectos como a correta classificação das receitas por tipo de serviço, a formalização da equipe de trabalho, a gestão eficiente da folha de pagamento e o uso adequado dos benefícios fiscais previstos na legislação vigente.

O problema de pesquisa foi: como o planejamento tributário impacta a sustentabilidade financeira e a competitividade das micro e pequenas empresas no setor de saúde?

A justificativa da pesquisa foi analisar o planejamento tributário é uma ferramenta crucial para a gestão eficiente das micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente no setor de saúde. Este setor é de vital importância para a sociedade, proporcionando serviços essenciais que afetam diretamente a qualidade de vida e o bem-estar da população. No entanto, as MPEs enfrentam diversos desafios, incluindo a complexidade do sistema tributário brasileiro, que pode impactar significativamente sua sustentabilidade financeira e operacional.

No Brasil, a carga tributária é elevada e a legislação fiscal é extremamente complexa, envolvendo uma vasta gama de tributos federais, estaduais e municipais. Para as micro e pequenas empresas do setor de saúde, que muitas vezes possuem recursos limitados, a

gestão tributária eficiente é fundamental para garantir sua sobrevivência e crescimento. Sem um planejamento tributário adequado, essas empresas podem acabar pagando mais impostos do que o necessário, enfrentando dificuldades de fluxo de caixa e correndo o risco de sofrer penalidades por descumprimento de obrigações fiscais.

Além disso, a competitividade no setor de saúde é intensa, com empresas constantemente buscando maneiras de reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. O planejamento tributário pode proporcionar vantagens competitivas ao permitir que as empresas otimizem sua carga tributária, liberando recursos que podem ser reinvestidos em áreas estratégicas, como inovação, qualidade dos serviços e expansão dos negócios.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planejamento Tributário: Conceito e Objetivos

O planejamento tributário, também denominado elisão fiscal, refere-se ao conjunto de estratégias adotadas de forma antecipada e lícita com o objetivo de reduzir, postergar ou eliminar a incidência de tributos, conforme as possibilidades permitidas pela legislação vigente. De acordo com Silva e Garcia (2017), trata-se de uma prática legítima que visa otimizar a carga tributária por meio de uma organização eficiente das operações da empresa, respeitando os limites legais estabelecidos pelo ordenamento jurídico brasileiro.

É importante diferenciar o planejamento tributário da evasão fiscal, que consiste em práticas ilegais e fraudulentas, como omissão de receitas, falsificação de documentos e não recolhimento de tributos devidos. Enquanto a evasão implica a violação da lei, o planejamento tributário busca maximizar os benefícios legais, explorando lacunas, alternativas e incentivos previstos na legislação para reduzir o impacto dos tributos sobre a atividade empresarial (MACHADO, 2019).

Segundo Gitman (2018), o planejamento tributário é uma ferramenta estratégica da gestão financeira, influenciando diretamente a lucratividade, o fluxo de caixa e a saúde financeira da empresa. Uma gestão tributária eficiente permite que as organizações façam escolhas mais racionais quanto ao regime de tributação, estrutura societária, natureza das atividades exercidas e localização geográfica, entre outros fatores.

O planejamento tributário não é apenas um instrumento de economia fiscal, mas também uma decisão

estratégica de longo prazo, que deve ser incorporada à rotina gerencial e ao

2.2 A Tributação no Setor de Saúde

O setor de saúde possui características específicas que o diferenciam de outros segmentos da economia, tanto em termos de estrutura regulatória quanto de obrigações tributárias. Por lidar diretamente com a vida e o bem-estar das pessoas, esse setor é altamente regulamentado, estando sujeito a normas sanitárias, fiscais, previdenciárias e éticas. As empresas atuantes nesse ramo — como clínicas médicas, consultórios odontológicos, laboratórios de análises clínicas, farmácias, hospitais de pequeno porte e demais prestadores de serviços de saúde — devem atender não apenas às exigências da Receita Federal, mas também a órgãos como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério da Saúde, Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, e aos respectivos conselhos profissionais, como o CRM, CRO, CRF, entre outros (MINAYO, 2001).

Essa complexidade regulatória impacta diretamente na gestão fiscal dessas organizações, que precisam conciliar cumprimento normativo rigoroso com eficiência tributária, de forma a garantir a continuidade e a competitividade no mercado. A gestão inadequada da tributação pode acarretar multas, autuações, perdas financeiras e até a suspensão das atividades.

No caso das micro e pequenas empresas (MPEs) inseridas nesse setor, o desafio é ainda maior. Com estrutura operacional mais enxuta, essas empresas costumam ter recursos limitados para assessoria contábil e jurídica especializada, o que pode levar a decisões equivocadas sobre o regime tributário mais adequado. Uma das decisões mais críticas é justamente a escolha entre os regimes do Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real.

O Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, foi criado com o objetivo de unificar e simplificar a arrecadação de tributos, reunindo em uma única guia impostos como IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ISS, ICMS e INSS patronal. Embora esse regime ofereça facilidade administrativa, redução da carga tributária em faixas iniciais de faturamento e tratamento favorecido para MPEs, ele não é sempre a opção mais vantajosa para as empresas do setor de saúde.

Conforme explicam Silva e Garcia (2017), o Simples Nacional pode se tornar oneroso para empresas que operam com alta margem de lucro ou que estejam

próximas dos tetos de faturamento permitidos pelo regime (R\$ 4,8 milhões/ano). Isso ocorre porque as alíquotas progressivas previstas nas tabelas do Anexo III e V do Simples Nacional podem elevar significativamente a carga tributária efetiva em certos casos. Além disso, as receitas de prestação de serviços de saúde podem sofrer fatores de redução no crédito do PIS/COFINS, e o valor do ISS (de competência municipal) também pode variar de acordo com a localidade e o tipo de serviço prestado.

O Anexo III do Simples Nacional é um dos cinco anexos que organizam as faixas de tributação para microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) conforme o tipo de atividade exercida. Ele é destinado a empresas prestadoras de serviços, incluindo atividades relacionadas à saúde, como clínicas médicas, odontológicas, de fisioterapia e psicologia, desde que atendam aos critérios exigidos, como o cumprimento do Fator R (folha de pagamento igual ou superior a 28% da receita bruta dos últimos 12 meses). As alíquotas no Anexo III variam entre 6% e 33%, aplicadas de forma progressiva sobre a receita bruta, considerando faixas de faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões. Uma das principais vantagens do Anexo III é a menor carga tributária inicial, tornando-o atrativo para empresas que investem mais em mão de obra e mantêm folha salarial elevada. Por isso, o planejamento tributário é essencial para que empresas do setor de saúde possam se manter enquadradas nesse anexo, otimizando sua estrutura de custos e maximizando a economia fiscal de forma legal.

O Anexo V do Simples Nacional se aplica a empresas prestadoras de serviços que, por não atenderem ao requisito do Fator R — ou seja, cuja folha de pagamento representa menos de 28% da receita bruta dos últimos 12 meses —, não podem se beneficiar das alíquotas mais baixas do Anexo III. As alíquotas no Anexo V iniciam em 15,5% e podem chegar até 30,5%, tornando-se significativamente mais onerosas, principalmente para micro e pequenas empresas com baixa estrutura de pessoal ou que terceirizam grande parte de seus serviços. No setor de saúde, clínicas e consultórios que operam com uma folha enxuta, com poucos funcionários registrados ou com grande uso de profissionais autônomos (como dentistas ou médicos parceiros), correm o risco de serem enquadrados automaticamente nesse anexo, aumentando consideravelmente a carga tributária. Por isso, o planejamento tributário e o dimensionamento estratégico da folha de pagamento são fundamentais para garantir que a empresa possa

permanecer ou migrar para o Anexo III, otimizando sua estrutura fiscal de forma legal e eficiente.

A escolha do regime tributário adequado é uma decisão estratégica para micro e pequenas empresas do setor de saúde, pois impacta diretamente na carga tributária e na rentabilidade do negócio. O Anexo III do Simples Nacional é mais vantajoso para empresas que mantêm uma folha de pagamento proporcionalmente elevada em relação à receita bruta (superior a 28%), pois possibilita alíquotas iniciais mais baixas, a partir de 6%. Já o Anexo V aplica-se a empresas com baixa relação entre folha e faturamento, resultando em alíquotas mais altas, que começam em 15,5%, o que pode comprometer a competitividade da empresa caso não haja planejamento. Por outro lado, o Lucro Presumido é um regime alternativo ao Simples Nacional e pode ser vantajoso para clínicas com margens de lucro mais elevadas, custos operacionais reduzidos e faturamento superior a R\$ 4,8 milhões ao ano, que as desqualificam do Simples. Nesse regime, a tributação incide sobre uma base de cálculo presumida (normalmente 32% da receita bruta para serviços de saúde), o que pode representar economia tributária, especialmente quando o lucro efetivo é superior ao presumido. Portanto, a comparação entre esses regimes deve considerar não apenas o faturamento, mas também a estrutura de custos, a folha de pagamento e o planejamento de longo prazo.

O Fator R é um mecanismo de cálculo previsto no regime do Simples Nacional, criado para definir a tributação de empresas prestadoras de serviços enquadradas nos Anexos III ou V da Lei Complementar nº 123/2006. Esse fator é obtido a partir da razão entre a folha de pagamento (incluindo salários, encargos e pró-labore) e a receita bruta acumulada dos últimos 12 meses. Quando o resultado dessa razão for igual ou superior a 28%, a empresa é tributada conforme o Anexo III, que possui alíquotas menores; caso seja inferior a 28%, a tributação se dá pelo Anexo V, com alíquotas mais elevadas. No setor de saúde, especialmente em clínicas odontológicas e médicas, o correto monitoramento e planejamento do Fator R é fundamental, pois permite a redução legal da carga tributária. Estratégias como a adequação da folha de pagamento e a separação de receitas por tipo de serviço (ex: próteses x atendimento clínico) podem influenciar diretamente esse cálculo e gerar economia significativa, desde que feitas dentro da legalidade e com apoio técnico-contábil.

Por outro lado, o regime de Lucro Presumido, previsto na legislação do Imposto de Renda, pode

ser mais interessante para empresas com margens de lucro superiores aos percentuais presumidos pela Receita Federal (geralmente 32% para prestação de serviços). Nesse regime, os tributos federais incidem sobre uma base de cálculo presumida, e o cálculo é menos oneroso quando a empresa apresenta margem real superior à presumida, resultando em economia tributária. Já o Lucro Real, embora mais complexo e burocrático, pode ser vantajoso em empresas com margem de lucro reduzida, pois os tributos são apurados sobre o lucro efetivo da operação, permitindo compensações e deduções mais amplas.

A escolha inadequada do regime de tributação pode comprometer a sustentabilidade financeira da empresa, reduzir sua competitividade e impactar diretamente no fluxo de caixa e na capacidade de reinvestimento. Por isso, é indispensável realizar um planejamento tributário criterioso, considerando fatores como:

- Faturamento mensal e anual;
- Margem de lucro operacional real;
- Composição de custos fixos e variáveis;
- Número de funcionários e encargos trabalhistas;
- Investimentos planejados e reinvestimentos possíveis;
- Município de atuação e legislação local sobre ISS.

Como ressaltam Oliveira e Sousa (2020), o planejamento tributário deve ser parte integrante da estratégia de gestão da empresa e não uma prática pontual. No setor de saúde, a decisão tributária equivocada pode representar a diferença entre o crescimento sustentável e a estagnação ou endividamento.

Além disso, a constante alteração nas normas tributárias, tanto em nível federal quanto estadual e municipal, exige atualização contínua por parte dos gestores e contadores. Por isso, é recomendável que as MPEs do setor de saúde contem com o suporte de profissionais especializados, que possam analisar periodicamente os dados da empresa e reavaliar o regime tributário conforme as mudanças no faturamento ou na estrutura operacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de abordagem descritiva

e com procedimentos de estudo de caso. O objetivo é compreender e evidenciar como a adoção de um planejamento tributário eficaz pode influenciar positivamente os resultados financeiros e operacionais de micro e pequenas empresas no setor de saúde, tomando como referência a Clínica Sorriso Feliz, uma clínica odontológica fictícia baseada em práticas reais de mercado.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo e com procedimento metodológico baseado em estudo de caso.

Natureza Aplicada

A pesquisa é classificada como aplicada por buscar soluções práticas para um problema específico — a alta carga tributária enfrentada por micro e pequenas empresas no setor de saúde —, com foco na melhoria da gestão financeira por meio do planejamento tributário (GIL, 2010).

Abordagem Qualitativa e Quantitativa

- **Qualitativa**, por analisar os aspectos subjetivos e interpretativos da gestão tributária, como as decisões gerenciais, o perfil da empresa e a legislação aplicável.
- **Quantitativa**, na medida em que utiliza dados financeiros simulados, projeções contábeis e comparações entre diferentes regimes tributários (Simples Nacional – Anexos III e V, e Lucro Presumido), possibilitando medir o impacto econômico do planejamento.

Objetivos da Pesquisa: Descritiva

A pesquisa é descritiva, pois tem como finalidade relatar e analisar os efeitos da adoção do planejamento tributário sobre os resultados financeiros da empresa, sem interferência ou manipulação das variáveis. Busca-se descrever uma realidade concreta e apresentar as implicações jurídicas e contábeis de cada decisão adotada (VERGARA, 2016).

Procedimento: Estudo de Caso

Foi utilizado o método de estudo de caso único, conforme Yin (2015), que é adequado para a análise de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real. A empresa analisada, Clínica Sorriso Feliz,

representa um modelo comum de microempresa no setor de saúde e serve como referência para outras organizações similares.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da Empresa

A Clínica Sorriso Feliz é uma empresa fictícia, criada com base nas características comuns observadas em microempresas do setor de saúde odontológica no Brasil. O objetivo é demonstrar, de forma prática, a importância do planejamento tributário para a sustentabilidade financeira de negócios desse porte.

A clínica está localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua há cerca de 5 anos no mercado regional, oferecendo serviços voltados à odontologia geral, ortodontia, estética dental e prótese dentária. Seu público-alvo é composto por pacientes das classes média e média-alta, que buscam atendimento de qualidade com preços acessíveis.

A estrutura física da clínica é modesta, porém funcional, contando com duas salas de atendimento, uma recepção e um pequeno laboratório interno de apoio. A equipe é composta por três dentistas sócios, dois auxiliares em saúde bucal (ASB) e uma recepcionista.

A natureza jurídica da empresa é sociedade empresária limitada (LTDA), com enquadramento como Microempresa (ME) e inscrição no Simples Nacional. O faturamento anual gira em torno de R\$ 480.000,00, o que a posiciona confortavelmente dentro do limite para permanência nesse regime tributário.

Apesar de seu bom desempenho comercial, a clínica enfrentava dificuldades para equilibrar receitas e despesas, principalmente devido à carga tributária elevada e falta de estratégias fiscais eficientes. A ausência de um planejamento tributário adequado levou a pagamentos superiores ao necessário, além de riscos de autuações por erros na emissão de notas fiscais.

Com o apoio de consultoria contábil, a empresa passou por um processo de revisão de enquadramento tributário, otimização da folha de pagamento e segregação de atividades, o que resultou em significativa economia fiscal e maior organização da gestão financeira.

A Clínica Sorriso Feliz, embora fictícia, representa um cenário real enfrentado por milhares de micro e pequenas empresas no setor de saúde, sendo um exemplo claro da relevância do planejamento tributário como ferramenta estratégica de sobrevivência e crescimento no ambiente empresarial brasileiro.

4.2 Diagnóstico Inicial

Antes da implementação de qualquer estratégia de planejamento tributário, a Clínica Sorriso Feliz apresentava um cenário comum entre microempresas do setor de saúde: boa demanda pelos serviços, estabilidade no faturamento, mas elevada carga tributária e baixa eficiência na gestão fiscal.

Regime Tributário Inadequado

A empresa encontrava-se enquadrada no Simples Nacional, mais especificamente no Anexo V, com alíquotas iniciais em torno de 15,5%. Esse enquadramento era desfavorável, considerando o perfil da empresa e a possibilidade de se beneficiar do Anexo III (cuja alíquota inicial é de 6%), caso fosse feito o controle adequado da folha de pagamento.

Fator R Desconsiderado

Não havia conhecimento ou aplicação do chamado “Fator R”, mecanismo do Simples Nacional que permite migrar do Anexo V para o Anexo III, desde que a folha de salários represente pelo menos 28% da receita bruta. A ausência dessa análise levava ao pagamento de tributos mais altos, sem necessidade.

Mistura de Naturezas Tributárias

A clínica emitia notas fiscais únicas para serviços e fornecimento de próteses dentárias, sem distinguir adequadamente as naturezas jurídicas dessas operações. Isso implicava no recolhimento de tributos sobre valores que poderiam ser tributados de forma diferenciada (por exemplo, a venda de prótese pode ser tratada como comércio, com tributação inferior à dos serviços odontológicos).

Falta de Separação entre Lucro e Pró-Labore

Toda a remuneração dos sócios era feita por meio de pró-labore, o que gerava encargos previdenciários adicionais (INSS), quando uma parte considerável poderia ser legalmente distribuída como lucros isentos de tributação.

Ausência de Planejamento Contábil e Fiscal

A clínica atuava sem acompanhamento contábil estratégico, limitando-se apenas ao cumprimento de obrigações básicas. Não havia simulações de regimes alternativos (como o Lucro Presumido) nem projeções tributárias, o que comprometia a tomada de decisões gerenciais.

4.3 Análise do Planejamento Tributário

Após a identificação dos principais problemas tributários enfrentados pela Clínica Sorriso Feliz, foi elaborado e implementado um planejamento tributário com o objetivo de reduzir legalmente a carga tributária, melhorar a organização fiscal e garantir maior eficiência financeira e segurança jurídica para a empresa.

Revisão do Enquadramento no Simples Nacional

Inicialmente, a empresa estava enquadrada no Anexo V do Simples Nacional, que prevê alíquotas mais elevadas para empresas de serviços profissionais regulamentados, como clínicas odontológicas. No entanto, com base na Lei Complementar nº 123/2006, foi identificado o potencial uso do Fator R, que permite a migração para o Anexo III, com tributação mais vantajosa, desde que a folha de pagamento represente ao menos 28% da receita bruta dos últimos 12 meses.

Medidas adotadas:

- Aumentou-se o pró-labore dos sócios e a regularização de encargos sobre os salários dos funcionários para alcançar o percentual mínimo exigido pelo Fator R.
- Após essa reorganização, a clínica conseguiu migrar para o Anexo III, com alíquota inicial de 6%, representando uma significativa redução na carga tributária mensal.

Segregação de Receitas (Serviço x Produto)

Verificou-se que a clínica não fazia distinção entre serviços odontológicos e fornecimento de próteses dentárias, incluindo tudo em uma única nota fiscal. No entanto, a legislação permite o tratamento distinto da receita com a comercialização de produtos, que podem ser tributados em uma faixa mais baixa ou de forma separada.

Medidas adotadas:

- Implementação de sistema fiscal que permite a emissão de notas distintas para serviços e para produtos (próteses).
- O fornecimento de próteses passou a ser tratado como venda de mercadoria, com tributação pelo ICMS (em alguns casos isenta ou com carga reduzida), ao invés de ser incluído como serviço.

Estruturação da Remuneração dos Sócios

Outro ponto observado foi que a totalidade dos valores recebidos pelos sócios era por meio de pró-

-labore, o que gera contribuição previdenciária (INSS patronal e pessoal). No entanto, a distribuição de lucros é isenta de IR e INSS, desde que feita com base em contabilidade regular e lucros efetivos apurados.

Medidas adotadas:

- Definição de um pró-labore mínimo compatível com a função dos sócios.
- Adoção de distribuição de lucros como forma principal de remuneração, com base em escrituração contábil, conforme exige a legislação.

Simulação de Migração para o Lucro Presumido

A equipe contábil também realizou simulações de enquadramento no regime de Lucro Presumido, que poderia ser vantajoso caso a empresa ultrapassasse o limite do Simples Nacional. No entanto, verificou-se que, no cenário atual, a carga tributária seria maior do que no Simples Nacional com Fator R.

Resumo da Simulação:

Regime	Alíquota Estimada	Custo Mensal Aproximado
Simples Nacional (Anexo V)	17,44%	R\$ 6.976,00
Simples Nacional (Anexo III)	9,83%	R\$ 3.932,00
Lucro Presumido	~13,3%	R\$ 5.320,00

Tabela 1

Fonte: Da pesquisa.

Cálculos:

Anexo V

RBT 12 / 12 = Média Mensal do Faturamento:

R\$ 480.000 / 12 = R\$ 40.000,00

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	15,5%	0
De 180.000,01 a 360.000,00	18%	R\$ 4.500,00
De 360.000,01 a 720.000,00	19,5%	R\$ 9.900,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,5%	R\$ 17.100,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23%	R\$ 62.100,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	R\$ 540.000,00

Valores da alíquota

Simples Nacional

(RBT 12*Alq. – Dedução Parcial) / RBT 12 = Alíquota Efetiva

$(480.000 * 19,5\% - 9.900) / 12 = 17,43\%$

Média Mensal do Faturamento*Alíquota Estimada = IR

R\$ 40.000*0,174375 ou ~17,44% = R\$ 6.976

Média Mensal do Faturamento – IR = Lucro Líquido

R\$ 40.000 – R\$ 6.976 = R\$ 33.024

Anexo III

RBT 12 / 12 = Média Mensal do Faturamento:

480.000 / 12 = R\$ 40.000,00

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	6%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	11,2%	R\$ 9.360,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	13,5%	R\$ 17.640,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	16%	R\$ 35.640,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21%	R\$ 125.640,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33%	R\$ 648.000,00

Valores da alíquota

Simples Nacional

(RBT 12*Alq. – Dedução Parcial) / RBT 12 = Alíquota Efetiva

$(480.000 * 13,5\% - 17.640) / 12 = 9,83\%$

Média Mensal do Faturamento*Alíquota Estimada = Custo Mensal

R\$ 40.000*0,09825 ou ~9,83% = R\$ 3.932

Média Mensal do Faturamento – Custo Mensal = Lucro Líquido

R\$ 40.000 – R\$ 3.932 = R\$ 36.068

Lucro Presumido

RBT 12 / 12 = Média Mensal do Faturamento:

480.000 / 12 = 40.000

Média Mensal do Faturamento*Alíquota Estimada = Custo Mensal

R\$ 40.000*0,133 ou 13,3% = R\$ 5.320

Média Mensal do Faturamento – Custo Mensal = Lucro Líquido

R\$ 40.000 - R\$ 5.320 = 34.680

Após a adoção das estratégias de planejamento tributário, a Clínica Sorriso Feliz obteve os seguintes resultados:

- Redução da carga tributária em cerca de 56% ao ano;

- Maior conformidade fiscal e menor risco de atuação;
- Organização contábil mais eficiente, com escrituração e controle de lucros;
- Aumento na margem de lucro líquida, permitindo novos investimentos.

A aplicação de um planejamento tributário adequado demonstrou ser fundamental para a sustentabilidade e competitividade da Clínica Sorriso Feliz. Com base em mecanismos legais simples e acessíveis, como o Fator R, segregação de receitas e reorganização societária, foi possível alcançar ganhos econômicos expressivos, melhorar a governança empresarial e reduzir riscos fiscais.

Esse exemplo evidencia que, mesmo em micro e pequenas empresas, o conhecimento tributário e a atuação de um profissional contábil qualificado são diferenciais decisivos para o sucesso no ambiente de negócios.

4.4 Medidas Adotadas

Com base no diagnóstico inicial, foram implementadas uma série de medidas com o objetivo de **otimizar a carga tributária, garantir segurança jurídica e melhorar a saúde financeira** da Clínica Sorriso Feliz. As medidas respeitaram a legalidade tributária, conforme prevê o **planejamento tributário preventivo** (art. 109 do CTN), e resultaram em significativa economia tributária.

4.4.1. Adequação ao Fator R (Simples Nacional – Anexo III)

A primeira ação foi realizar um estudo detalhado da folha de pagamento da empresa e da sua relação com o faturamento bruto dos últimos 12 meses. Conforme determina a **Lei Complementar nº 123/2006**, se a folha de salários for igual ou superior a **28% da receita bruta**, é possível enquadrar-se no **Anexo III**, que possui alíquotas inferiores.

Ações Executadas:

- Aumento do pró-labore dos sócios e contratação formal dos auxiliares.
- Regularização dos encargos previdenciários.
- Controle mensal do Fator R via sistema contábil.

Fundamentação Legal:

Lei Complementar nº 123/2006, Art. 18, §§ 5-I e 5-J
Disponível em: Planalto.gov.br

Benefícios Obtidos:

- Redução da alíquota efetiva de 17,43% para aproximadamente 9,83%;
- Economia tributária anual estimada em R\$ 36.528,00.

4.4.2. Segregação de Receitas: Serviços vs. Produtos

A clínica passou a emitir notas fiscais separadas para serviços odontológicos e para a venda de próteses dentárias, as quais podem ser tributadas como comércio, com incidência de ICMS e carga reduzida, ao invés de serem tributadas integralmente como serviços.

Ações Executadas:

- Cadastro de produtos (próteses) no sistema fiscal.
- Reorganização dos procedimentos de faturamento.
- Capacitação da equipe administrativa.

Fundamentação Legal:

LC nº 116/2003 – Lista de serviços tributáveis exclui mercadorias comercializadas.

RIP/ICMS e legislação estadual de ICMS.

CFO – Pareceres sobre distinção entre prestação de serviço odontológico e venda de prótese.

Benefícios Obtidos:

- Tributação das próteses com alíquota reduzida ou isenta;
- Redução da base de cálculo do ISS.

4.4.3. Reestruturação da Remuneração dos Sócios

Antes do planejamento, os sócios recebiam integralmente por meio de pró-labore, onerado com INSS patronal e pessoal. Com o planejamento, passou-se a fazer a distribuição de lucros com base na escrituração contábil, isenta de tributos.

Ações Executadas:

- Definição de pró-labore mínimo compatível com as funções exercidas.
- Escrituração contábil completa com demonstração do lucro líquido.
- Pagamento proporcional entre pró-labore e lucros distribuídos.

Fundamentação Legal:**Lei nº 8.212/1991**, Art. 22**IN RFB nº 1.515/2014**, Art. 10**Decreto-Lei nº 1.598/1977, Art. 25** – Distribuição de lucros com base na escrituração.**Benefícios Obtidos:**

- Redução de encargos sobre a folha (INSS);
- Maior remuneração líquida dos sócios, com isenção de IR sobre os lucros.

4.4.4 Simulação e Monitoramento de Regimes Tributários

Foi realizada uma simulação completa para avaliar se o Lucro Presumido poderia ser mais vantajoso a longo prazo, especialmente em caso de crescimento do faturamento.

Ações Executadas:

- Comparação entre regimes com base na receita anual.

- Análise de tributos federais (IRPJ, CSLL, PIS, COFINS) e encargos indiretos.

- Criação de rotina anual de reavaliação tributária.

Fundamentação Legal:**Lei nº 9.430/1996**, Art. 25**Lei nº 12.546/2011** – Desoneração da folha (quando aplicável)**SEBRAE** – Cartilhas de comparação de regimes tributários.**Benefícios Obtidos:**

- Garantia de que o regime atual é o mais econômico;
- Previsibilidade e base para futura tomada de decisão.

Resumo das Medidas Adotadas

Medida	Objetivo	Base Legal	Base Legal
Adequação ao Fator R	Reduzir alíquota no Simples Nacional	LC 123/2006, art. 18	Queda de 17,44% → 9,83%
Separação de receitas	Tributar próteses como produto	LC 116/2003, legislação ICMS	Redução do ISS
Distribuição de lucros	Evitar encargos no pró-labore	IN RFB 1.515/2014	Isenção de IR/INSS sobre lucros
Simulação de regimes	Confirmar o melhor regime	Lei 9.430/96, Sebrae	Garantia de economia tributária

Tabela 2:

Fonte: Da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a importância do planejamento tributário para micro e pequenas empresas do setor de saúde, com ênfase nas clínicas odontológicas, representadas pela empresa fictícia Clínica Sorriso Feliz. Através da análise comparativa entre os regimes do Simples Nacional (Anexos III e V) e o Lucro Presumido, foi possível evidenciar como a escolha tributária adequada pode impactar diretamente a saúde financeira da empresa.

O estudo mostrou que a complexidade do sistema tributário brasileiro exige dos gestores um conhecimento técnico profundo ou o apoio de profissionais especializados para evitar o pagamento indevido de tributos, erros no enquadramento ou até mesmo autuações fiscais. A legislação vigente permite, de forma legal, a adoção de estratégias que minimizam a carga tributária, como o uso do Fator R no Simples Nacional, a segregação de receitas (ex: faturamento separado de próteses dentárias), e a análise da margem de lucro para eventual migração ao regime do Lucro Presumido.

A Clínica Sorriso Feliz, ao passar por um diagnóstico tributário e simulação de cenários, evidenciou que a correta alocação de custos com folha de pagamento poderia resultar em sua permanência no Anexo III, com alíquota inicial de 6%, reduzindo significativamente os tributos pagos. Por outro lado, se mal enquadrada, a clínica poderia ser tributada pelo Anexo V, com alíquota inicial de 15,5%, o que comprometeria sua margem operacional. O Lucro Presumido, embora apresentasse vantagens em casos muito específicos, mostrou-se menos atrativo no cenário estudado, especialmente por não permitir a aplicação de algumas reduções previstas no Simples Nacional.

A pesquisa sobre o planejamento tributário em micro e pequenas empresas do setor de saúde apresentou algumas limitações que merecem destaque. A utilização de uma empresa fictícia, embora tenha permitido simulações sem infringir sigilos comerciais, restringiu a análise de dados reais e específicos, podendo não capturar todas as nuances enfrentadas por clínicas odontológicas no contexto tributário brasileiro.

Além disso, a ausência de acesso a demonstrações contábeis completas de empresas reais impediu uma análise mais aprofundada e comparativa entre diferentes regimes tributários ao longo do tempo. O foco exclusivo no setor odontológico também limitou a generalização dos resultados para outras áreas da saúde, como clínicas médicas e laboratórios, que podem apresentar características tributárias distintas. Outro fator relevante é o dinamismo da legislação tributária brasileira, que está sujeita a frequentes alterações; as análises realizadas basearam-se na legislação vigente até maio de 2025, e mudanças posteriores podem impactar significativamente as conclusões e recomendações apresentadas.

Por fim, a pesquisa não contemplou uma análise longitudinal que permitisse observar os efeitos do planejamento tributário ao longo do tempo, o que poderia fornecer insights mais robustos sobre a eficácia das estratégias tributárias adotadas pelas micro e pequenas empresas no setor de saúde. Reconhecer essas limitações é fundamental para contextualizar os resultados obtidos e orientar futuras pesquisas que possam superar essas restrições, incorporando dados reais de empresas, ampliando o escopo para outros segmentos da saúde, acompanhando as mudanças legislativas e adotando análises longitudinais para avaliar o impacto do planejamento tributário ao longo do tempo.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento tributário é essencial para a sustentabilidade das micro

e pequenas empresas no setor de saúde, não apenas como forma de economia, mas também como instrumento de gestão estratégica. A adoção de boas práticas tributárias deve ser contínua e orientada por análises técnicas, atualizações legislativas e acompanhamento profissional.

Com base nas análises realizadas, sugerem-se futuras pesquisas que explorem os impactos do planejamento tributário em empresas do setor de saúde enquadradas no regime do Lucro Real, dada a complexidade e especificidades desse modelo tributário. Além disso, é relevante investigar os efeitos da reforma tributária sobre as micro e pequenas empresas da saúde, considerando as possíveis alterações nos regimes fiscais e suas implicações para a sustentabilidade financeira dessas organizações.

Outro ponto de interesse é avaliar como a terceirização de serviços influencia o cálculo do Fator R em clínicas, especialmente no contexto do Simples Nacional, onde a estrutura de custos com pessoal pode afetar significativamente a carga tributária. Essas linhas de pesquisa podem fornecer insights valiosos para a otimização da gestão tributária e financeira no setor de saúde.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO FILHO, José de. **A importância do planejamento tributário para as micros e pequenas empresas**. Revista de Contabilidade e Gestão Empresarial, v. 4, n. 2, p. 45–60, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/download/49453/29364/172678>. Acesso em: 25 maio 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, Alfredo Augusto. **Teoria Geral do Direito Tributário**. 4. ed. São Paulo: Noeses, 2007. revistas.unipam.edu.br

BECKER, Alfredo Augusto. **Teoria Geral do Direito Tributário**. 4. ed. São Paulo: Noeses, 2007. revistas.unipam.edu.br

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1.515/2014** – Tributação dos lucros e pró-labore.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 25 maio 2025. fucap.edu.br

BRASIL. **Lei Complementar nº 123/2006** – Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. **Código Tributário Nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm. Acesso em: 25 maio 2025. revistas.unipam.edu.br

BRASIL. **Receita Federal. Simples Nacional – Entenda o regime tributário**. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/simples-nacional>. Acesso em: 07 maio 2025.

CLM CONTROLLER. <https://clmcontroller.com.br/tributos/reforma-tributaria-proximos-passos-no-brasil/> Acesso em: 25 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Publicações e orientações técnicas sobre contabilidade tributária**. Disponível em: <https://www.cfc.org.br>. Acesso em: 07 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. Parecer técnico sobre próteses dentárias.

CONTABILIZEI. <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/> Acesso em: 25 maio 2025.

CONTABILIZEI. **O que é e como calcular o Fator R nos Anexos III e V**. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/fator-r-simples-nacional/>. Acesso em: 25 maio 2025.

CONTMATIC. **Guia de orientação para cálculo e configuração do Fator R**. Disponível em: <https://autoatendimento.contmatic.com.br/hc/pt-br/articles/41466385887123-Guia-de-orienta%C3%A7%C3%A3o-para-c%C3%A1lculo-e-configura%C3%A7%C3%A3o-do-fator-R>. Acesso em: 25 maio 2025. autoatendimento.contmatic.com.br

CONUBE. <https://conube.com.br/blog/contabilidade-profissional-ti/> Acesso em: 25 maio 2025.

EXPANSION CONTABILIDADE. <https://expansioncontabilidade.com.br/contabilidade-para-area-medica-em-sao-bernardo-do-campo-sp/> Acesso em: 25 maio 2025.

FABRETTI, Laudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. revistas.unipam.edu.br

GENYO. <https://genyo.com.br/pis-e-cofins/> Acesso em: 25 maio 2025.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Carga tributária no Brasil: análise e perspectivas**. Curitiba: IBPT, 2022. Disponível em: www.ibpt.org.br. Acesso em: 25 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). **Estudos e análises sobre carga tributária no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibpt.com.br>. Acesso em: 07 maio 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Contabilidade Introdutória**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MACHADO, Hugo de Brito. **Planejamento tributário**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, M. S. L.; SILVA, M. E. **O impacto do Fator “R” após a Lei Complementar 155/2016**: um estudo de caso em uma empresa do ramo de prestação de serviços. Revista de Contabilidade Faculdade Dom Alberto, v. 9, n. 17, p. 58–85, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadecontabilidadedefda/article/download/612/594/>. Acesso em: 25 maio 2025. revista.domalberto.edu.br

OLIVEIRA, Marcos Vinícius; SOUSA, João Henrique. **Gestão tributária estratégica para pequenas empresas do setor de serviços**. Revista de Contabilidade e Gestão Pública, v. 8, n. 2, p. 55-72, 2020.

PINHEIRO, Jaciara Oliveira. **Planejamento tributário de micro e pequenas empresas**: análise de autores de artigos publicados na plataforma CAPES. Universidade Federal Rural da Amazônia, 2023. Disponível em: <https://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3657/1/PLANEJAMENTO%20TRIBUT%C3%81RIO%20DE%20MICRO%20E%20>

PEQUENA%20EMPRESAS%20AN%C3%81LISE%20DE%20AUTORES%20DE%20ARTIGOS%20PUBLICADOS%20NA%20PLATAFORMA%20CAPES.pdf. Acesso em: 25 maio 2025. bdta.ufra.edu.br

PORTAL CONTÁBEIS. **Comparativo entre regimes tributários:** Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br>. Acesso em: 07 maio 2025.

PORTAL DO SIMPLES NACIONAL. <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> 25 maio 2025.

PORTAL DO SIMPLES NACIONAL. <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> 25 maio 2025.

PORTAL PREFEITURA DE SANTA CATARINA <https://scportal.com.br/category/negocios/> Acesso em: 25 maio 2025.

ROLMYJUN CONTABILIDADE. <https://rolmyjuncontabilidade.com.br/fiscal-e-tributario/microempresas-guia-completo-de-gestao-financeira-e-vantagens-fiscais-2025/> Acesso em: 25 maio 2025.

SAMPAIO, Lucilaine Escobar Teixeira; MARQUES, Heitor Romero. **A importância do planejamento tributário nas micro e pequenas empresas.** Revista Controle – Doutrina e Artigos, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327925377_A_Importancia_do_Planejamento_Tributario_nas_Micro_e_Pequenas_Empresas. Acesso em: 25 maio 2025. Academia.edu | ResearchGate | revistas.unipam.edu.br

SCHOUERI, Luís Eduardo. **Entrevista sobre tributação no setor de saúde.** Apud SEBRAE, 2023.

SEBRAE. **Cartilha:** Regimes Tributários.

SEBRAE. **Perguntas e Respostas do Simples Nacional.** Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/arquivos/manual/perguntaosn.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025

SEBRAE. **Tributação para MEI, microempresa e empresa de pequeno porte.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 07 maio 2025.

SILVA, José Carlos de Oliveira; GARCIA, Luiz Carlos.

Gestão Tributária para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SISTEMA DOMINIO. <https://www.dominiosistemas.com.br/blog/lucro-real-lucro-presumido-e-simples-nacional/> Acesso em: 25 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Autores: *Giovana Mura Formenton, Giovanna Oliveira Santana dos Santos, Milenna Torres, Nicolas Carrascosa e Nicole Custódio.*

Orientadores: *Prof. Dr. Edson de Paiva Dias e Prof. Dr. Claudio Babenko, docentes do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.*

ANNA PEGOVA

Resumo:

Este artigo tem como objetivo relatar o processo do trabalho de conclusão de curso realizado pela agência experimental Skad Powerhouse, elaborando uma campanha publicitária equivalente ao ano completo de 2025, o tão aguardado aniversário de 50 anos da empresa. O trabalho reúne pesquisas e informações detalhadas sobre o mercado de dermocosméticos, produtos de higiene pessoal e tratamentos estéticos, desde análise do histórico da marca, concorrentes e oportunidades, até o detalhamento de estratégias para alavancar o melhor marketing de relacionamento com o público a partir da verba disponibilizada.

APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA - SKAD POWERHOUSE

A Skad Powerhouse trata o negócio dos clientes como se fosse nosso, representado semelhante a nossa casa, atento ao cuidado. Oferecemos um serviço per-

sonalizado, unindo sofisticação, qualidade e soluções em comunicação. SKAD se deriva da palavra casa, se especializando em humanidade e dignidade, elaborando soluções sofisticadas que convertam em distinção do cliente para os demais players de mercado.

Nossa equipe integra todas as áreas da publicidade. Giovanna Oliveira sempre estará à frente do atendimento personalizado, direcionado a proposta para a Nicole Custódio, especialista no planejamento mais assertivo de comunicação. Giovana Mura possui as mãos que guiam a direção de arte da campanha, conectando o audiovisual elaborado por Milenna Torres como solução integrada para o mundo digital. Nicolas Carrascosa encerra o processo através do planejamento de mídia, indicando onde e quando o target e a publicidade devem estar.

Nascemos para proporcionar soluções criativas e estratégicas que ultrapassem as expectativas. Visamos ser uma marca consolidada no mercado nacional, através da dedicação em personalização intimista, atenção, autenticidade, integridade, estima e sofisticação.

APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

Anna Pegova foi uma mulher visionária e empresária excepcional que deixou seu país durante a Revolução Russa, emigrando para Paris em busca de realizar seu sonho em 1947, abrir seu primeiro instituto, o que a tornou uma das principais precursoras da cosmologia moderna.

A marca se desenvolveu e focou no Brasil a partir do ano 1975, onde o mercado nacional ainda não continha muitas clínicas de beleza. A oportunidade elevou as expectativas, adaptando o modelo de negócio para a paralisação das operações nas unidades presentes em França, com foco total para o mercado brasileiro.

Atualmente, a Anna Pegova é uma marca omni-channel de tratamento de pele, focado em performance e resultados com quase 50 anos de tradição, atendimento de qualidade, investimentos tecnológicos e experiência em pesquisa e desenvolvimento de dermocosméticos no Brasil. Seu principal objetivo é levar para seus clientes as melhores e mais inovadoras soluções para a pele, através da criação e comercialização do tratamento completo, união entre serviços estéticos, procedimentos invasivos e dermocosméticos, atuando da camada mais profunda e estrutural do rosto, até o cuidado diário da pele, garantindo um resultado potencializado e personalizado.

Nos dias atuais, a companhia apresenta 10 unidades próprias e 22 franquias, com 51% das unidades localizadas apenas na região de São Paulo. Possui oitenta e sete produtos focados no cuidado da pele, reconhecidos por sua tecnologia, eficiência e diversificação do portfólio. Apresenta cremes, spray, filtros solares, kits e mais embalagens divididos por categorias como ácidos, limpadores, hidratantes, máscaras e etc. Apresenta também a linha Pegolia Pro focada no uso profissional, atendendo a demanda B2B. Através da tecnologia atualizada e atendimento personalizado, oferece dez diferentes tipos de serviços que incluem as categorias de tratamentos estéticos e procedimentos invasivos. Está incluso em seu portfólio, limpeza de pele, tratamento para acne, peeling retinoico, microagulhamento e radiofrequência.

DIAGNÓSTICO

Através do atencioso olhar na elaboração da análise SWOT, é possível diagnosticar as informações referentes ao micro e macro-ambiente da Anna Pegova.

A diversidade em um portfólio completo com aproximadamente 90 produtos e 10 serviços estéticos e invasivos, além do posicionamento único no mercado, formam os pontos fortes da marca. Como fraquezas internas, foi identificado a falta de fidelidade do público pela empresa, assim como a falta de comunicação que ocorre tanto no ambiente online quanto offline. As oportunidades que compõem o macroambiente são formadas pela possível expansão em outras regiões e a crescente procura por programas de fidelidade, recente tendência em diversos setores. Por fim, a reputação online nas redes sociais capazes de ditar os comportamentos de novos consumidores, e a acirrada competição no setor completam a análise de ameaças.

Podemos descrever que o principal problema de comunicação é a falta de lembrança e reconhecimento da marca em relação a outros players de mercado, que melhor se posicionam em relação à comunicação.

PLANEJAMENTO E CAMPANHA

Tendo em vista o problema de comunicação apresentado, o objetivo da campanha é fortalecer a percepção da marca entre os consumidores, reafirmando a fidelidade e a lembrança da empresa, destacando seu posicionamento como sinônimo de produtos e serviços que oferecem um cuidado integrado e eficaz para todas as peles, em todos os momentos, o principal argumento de venda da campanha.

O objetivo de mercado é aumentar 30% o faturamento anual da empresa em 2025 quando comparado ao ano anterior. O objetivo de comunicação é aumentar o Brand Lift da marca, ampliando o nível de percepção dos consumidores, através de uma campanha de propaganda, tornando claro na mente do target o posicionamento de que, a Anna Pegova significa sinônimo de produtos e serviços que garantem o cuidado integrado da pele.

O público alvo será mulheres de 35 a 45 anos, com classe social AB que moram em grandes centros urbanos. São mulheres exigentes, comprometidas e sofisticadas. O público alvo pode ser facilmente influenciado pela mídia e celebridades. A cultura popular, incluindo as redes sociais e seus respectivos influenciadores, possuem um impacto significativo nas tendências de beleza “socialmente aceitas” e a possível criação de “modismo” entre os consumidores por aquela determinada marca. Esses padrões são capazes de levar as pessoas a buscarem produtos de beleza que prometem ajudá-las.

A estratégia referente a veiculação de mídia será impactar o target com um alcance médio e alta frequência, disponíveis nos meios de veiculação Internet, mídia Out of home e Digital out of home. Os canais de comunicação serão compostos pelas redes Instagram, Facebook, Youtube, link patrocinado no Google, inserção no “Vênus” e “Mamilos” Podcast e pacote com quatro influenciadoras. A comunicação também estará disponível nas telas digitais da área de embarque e desembarque no Aeroporto de Congonhas, Circuito digital cobrindo 6 diferentes shoppings de toda São Paulo e Cancelas de estacionamento nas entradas e saídas de 2 shoppings.

ANIVERSÁRIO 50 ANOS ANNA PEGOVA

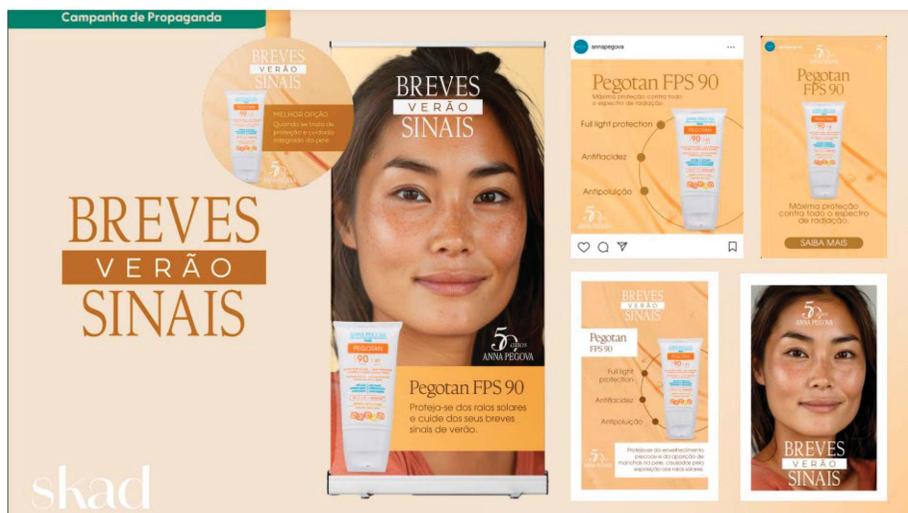
Em celebração ao meio século de história, inovação e cuidado com a pele, durante o período de agosto a outubro, as consumidoras poderão compartilhar suas histórias com os produtos da marca por meio de um aplicativo com realidade aumentada. Nele, será possível escanear os produtos e acessar os termos da promoção. As melhores respostas concorrerão a uma viagem inesquecível para Paris, onde terão a oportunidade de dormir no Palácio de Versalhes por duas noites.



BREVES SINAIS: VERÃO

Todas as mulheres vivem diferentes estações. A campanha “Breves Sinais” de Anna Pegova capta essa essência, onde qualquer linha e expressão conta uma história única. Os produtos e serviços integrados e completos de Anna Pegova são uma resposta delicada e eficaz aos breves sinais da pele, celebrando a beleza que evolui com o tempo, respeitando a particularidade que cada momento da vida traz.

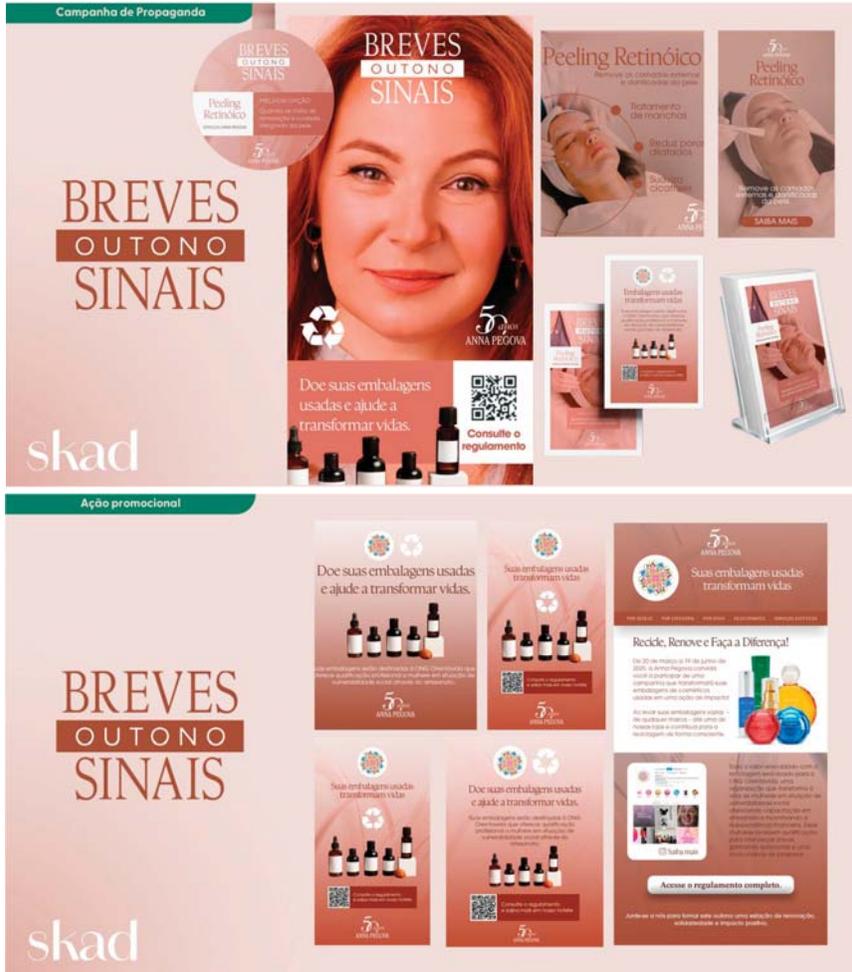
Esta ação promocional tem como objetivo destacar a importância da proteção solar e os benefícios dos produtos Anna Pegova, oferecendo uma experiência de luxo no DPNY Beach Hotel & Spa, em Ilhabela. A ativação inclui a distribuição de amostras gratuitas, materiais informativos, demonstrações de massagens e coleta de dados para futuras campanhas, tudo em um cenário de sofisticação à beira-mar.



BREVES SINAIS: OUTONO

Como símbolo da renovação, a campanha de sustentabilidade incentiva clientes a doarem embalagens de cosméticos usados, de qualquer marca, para reciclagem. O valor arrecadado será destinado à ONG

Orientavida, que qualifica mulheres em situação de vulnerabilidade através do artesanato. Pontos de coleta serão disponibilizados nas unidades da marca, reforçando o compromisso com responsabilidade social e cuidado com o meio ambiente.



MÊS DA CONSUMIDORA

Ação válida durante todo o mês de março em todas as unidades de São Paulo com o objetivo de solucionar

problemas de varejo e homenagear as mulheres durante a Semana da Mulher e da Consumidora. A Anna Pegova oferecerá 15% de cashback em todos os serviços, aumentando a satisfação e fidelização das clientes.



DIA DAS MÃES

No Mês das Mães, serão presenteadas as clientes mais fiéis da marca, sendo distribuídos 100 ingressos VIP para assistir um espetáculo na Sala São Paulo.

Ação Promocional

Bem-vinda ao nosso evento VIP de Dias das Mães!

PARABÉNS! Focamos muito mais com a sua presença nessa celebração tão especial.

Para celebrar sua fidelidade e carinho conosco, preparamos um presente.

Você ganhou 2 Ingressos VIP para celebrar o mês das mães com uma experiência inesquecível na Sala São Paulo.

Deixe-se envolver pela magia da música em um dos mais belos e icônicos cenários da cidade, especialmente pensado para tornar o seu Mês das Mães ainda mais especial.

Agradecemos por sua confiança e por fazer parte dos nossos 50 anos de história.

Consulte o regulamento e o folheto da promoção.

Feliz dia das mães
Presenteie com o melhor para a mãe querida.

50 ANOS ANNA PEGOVA
Clientes VIP na Sala São Paulo
Mês das Mães

shad

BREVES SINAIS: INVERNO

Promovendo a linha de produtos de hidratação, serão distribuídas amostras exclusivas nos quartos do Hotel Leão da Montanha, em Campos do Jordão.

Cada amostra vem com um folheto explicativo, uma carta de boas-vindas personalizada e um convite especial convidando os hóspedes a experimentar os produtos na sauna.

Campanha de Propaganda

BREVES INVERNO SINAIS

Para manter a pele hidratada e prevenir os sinais do ressecamento do inverno.

Crème Mellecente

Para manter a pele hidratada e prevenir os sinais do ressecamento do inverno.

Vitaminas A, B & C
Extratos naturais
Filtros solares UVA/UVB

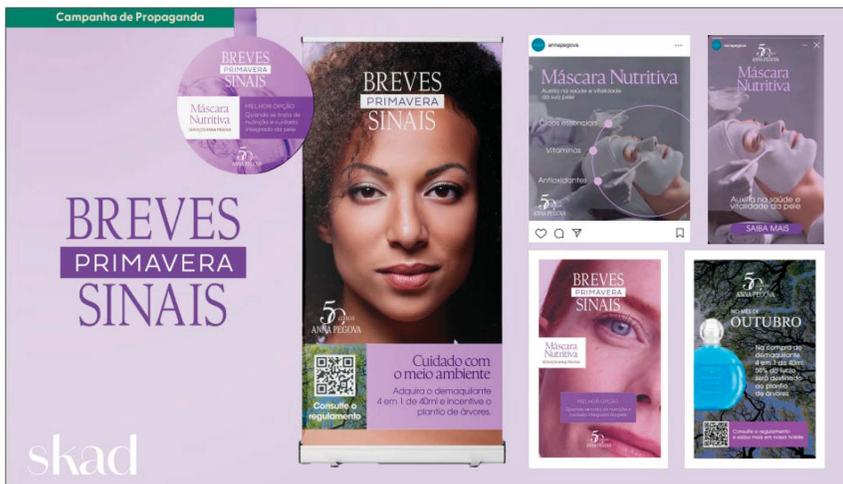
shad



BREVES SINAIS: PRIMAVERA

1 - 40 ml, 50% do lucro será destinado ao plantio de árvores.

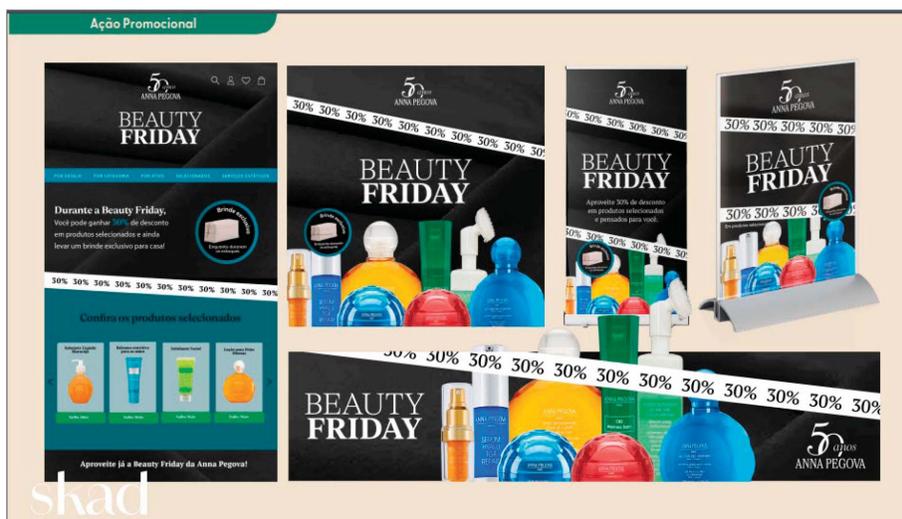
A ação será uma promoção de vendas de caráter social. Nas compras do produto Demaquilante 4 em 1



BEAUTY FRIDAY

Novembro é sinônimo de Black Friday, o pico de vendas da marca. A estratégia consiste em oferecer 30% de

desconto em 17 produtos selecionados em todas unidades de São Paulo durante todo o mês de Novembro. E ao realizar uma compra, a cliente ganha uma necessaire de brinde feita pelas artesãs da ONG Orientavida.



CONCLUSÃO

O desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso foi capaz de provar que empenho e dedicação são peças fundamentais para a evolução pessoal e provando o poder do verdadeiro trabalho em equipe. Aperfeiçoando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, a responsabilidade de defender uma campanha anual, assim como o conceito criativo, justificativas e criação de uma agência experimental, se torna uma marca na trajetória de algumas mentes por trás do futuro da publicidade brasileira. Diante disso, agrupamos o aprendizado de quatro anos em uma solução personalizada para um seletor público em busca de um rejuvenescimento mais saudável.

A “Anna Pegova” representou para todo o grupo o sinônimo de integração! Da mesma forma que a empresa apresenta seu posicionamento e modelo de negócio exclusivo, em comercializar tanto produtos quanto serviços de forma única, se tornou pilar de alicerce para integrar todas as mentes criativas da Skad Powerhouse. Através de uma excelente distribuição de responsabilidades por áreas publicitárias, conectamos insight com o objetivo de propor e defender a comunicação mais assertiva para aumentar a lembrança e reconhecimento de marca, fidelizando as consumidoras atuais e expandindo a margem de conhecimento da marca para novas pessoas.

A Skad Powerhouse encerra um ciclo repleto de desafios, aprendizados e memórias. Premiados como o melhor Trabalho de Conclusão de Curso 2024, e condecorados como a equipe que mais recebeu prêmios em categorias individuais, orgulho é a palavra que representa essa conquista! A agência Skad deriva da etimologia de uma palavra, representação do local tão confortável e aconchegante semelhante a sua casa. E é assim que todos os membros do grupo se sentem, com um enorme conforto no coração pelo trabalho entregue com o máximo de qualidade, estima e sofisticação.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

PAIVA, Edson. **Projeto Experimental de Propaganda**. 3a. ed. Cengage Learning, São Paulo: 2016.

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

EDUCAÇÃO PARA QUEM FAZ O FUTURO.

BACHARELADO

ADMINISTRAÇÃO

CONTÁBEIS

DIREITO

ECONOMIA

PUBLICIDADE

TECNÓLOGO

GESTÃO DE RH

GESTÃO FINANCEIRA

GESTÃO PÚBLICA



Strong
Business School

strong.com.br



MONO

MONOGRAFIA
ECONOMIA

Autor: José Rocha Varela.

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

ANÁLISE DA IDEOLOGIA NA TEORIA E ESCOLAS DE PENSAMENTO ECONÔMICO, BASEADO NO LIVRO FILOSOFIA ECONÔMICA DE JOAN ROBINSON

INTRODUÇÃO

“A economia (...) sempre foi, em parte, um veículo da ideologia dominante de cada período” (2022, p. 20), essa passagem foi escrita pela economista britânica Joan Robinson em seu livro *Filosofia Econômica* originalmente de 1960, este artigo pretende apresentar os conceitos abordados no livro além outras bibliografias complementares. Para a autora, o desenvolvimento da economia como campo de estudo foi carregado de fatores e razões ideológicas de seus pensadores, como será demonstrado nas próximas seções.

Serão analisados os contextos históricos e políticos que os autores escreveram suas obras e como

esses elementos foram incorporados em suas teorias, o que faz com que o uso deles não seja o generalizado como é feito, pois deve-se considerar o período histórico e os objetivos para a economia para eles.

A primeira seção é sobre pesquisa científica, ideologia, metafísica e metodologia, que norteará a forma como a ciência econômica se desenvolveu e os seus elementos. As seções seguintes estão baseadas na cronologia como o livro, em que a autora apresenta as escolas e seus elementos ideológicos, a cronologia segue a evolução da ciência econômica desde sua fundação, pelas suas escolas dominantes de cada período, clássica, neoclássica e keynesiana.

1. IDEOLOGIA E ECONOMIA

Essa seção apresenta os conceitos de ideologia e metafísica aplicados na ciência econômica, diferencia ela de outros campos, e apresenta as metodologias de pesquisa em economia que ao longo da história construiu o campo de estudo.

1.1 Escopo da Metodologia Econômica

Para Karl Popper, o processo de pesquisa científica é um processo contínuo de testes de teorias por experimentos, o corpo das teorias científicas é então composta das teorias que passaram repetidas vezes por testes que mantiveram suas hipóteses originais, segundo o autor não é possível conseguir provar teorias, mas é possível refutar hipóteses, esse é o processo de falseabilidade (POPPER, 2013).

Ele parece se adequar muito bem quando se trata de ciências naturais, pois a maior parte de suas experimentos pode ser feitas em espaços controlados, já as ciências sociais, onde a economia está inclusa, o local não consegue ser controlado de forma satisfatória, os resultados podem ser adversos à anteriores devido a n outras variáveis, pela incapacidade de isolar os efeitos de diversas variáveis, além disso o como concluído por Robinson (2022), os cientistas sociais sempre possuem vieses e buscam justificativas para os resultados de seus testes caso contradizem seus princípios.

Baseado nisso, seria favorável que economistas busquem criar teorias com foco em melhorias para a sociedade no geral — essa poderia ser considerada parte de sua ideologia também —, segundo a autora os economistas são veículos da ideologia dominante de seus períodos, firmavam seus anseios e propagavam eles¹. Joan Robinson critica a economia ortodoxa, por dar mais ênfase na busca de justificar suas próprias ideologias do que buscarem solucionar problemas das economias reais.

1.2 Fatores Ideológicos das Ciências Sociais

Uma das definições da ideologia é simplesmente etimológica sendo a ideologia o “estudo das ideias”, essa definição pode ser considerada abrangente, mas diversos autores acabam usando significados específicos para melhor se encaixar em seus objetos que estudo, Destutt de Tracy, Augusto Comte, Émile Durkheim, foram autores que acrescentaram outros pressupostos em suas definições para que melhor servissem para abordar seus respectivos objetos de estudo (BARBOSA e BEZERRA, 2009).

Podemos defini-la para esse artigo conforme o artigo Bezerra e Barbosa:

O fenômeno ideológico se manifesta através de "interesses comuns e de "falsa consciência"

¹ Ver seção 1.4.

que funcionam obstruindo a visão dos movimentos reais da sociedade. Não se trata de uma categoria "falsa" no sentido que lhe atribui o senso comum em oposição ao "verdadeiro". A Ideologia é "verdadeira" no conjunto de determinações de uma sociedade e reflete de forma deformada (e, portanto, "falsa") as verdadeiras relações sociais. Se o fenômeno ideológico fosse "falso" no sentido popular, ele seria incapaz de possuir a força dinamizadora e aglutinadora que possui. (BARBOSA e BEZERRA, 2009, p. 4)

Robinson admitiu que encontrava dificuldade em definir uma proposição metafísica, podendo ser uma tarefa mais fácil definir uma proposição como ideológica ao analisar uma, e argumentar do porquê ela seria proposição metafísica, Robinson (2022) propõe que ao invés de uma definição que pode acabar sendo abstrata, ela define critérios para afirmar que uma proposição é ideológica, sendo eles (1) se tratada de forma lógica uma proposição ideológica, ela se dissolve em um ruído sem sentido, ou acaba sendo um argumento circular, (2) proposições metafísicas não podem ser testadas².

O economista antes mesmo do campo de estudo da economia, justificava os interesses de uma classe dominante, o que hoje denominamos de escola mercantilista justificava as doutrinas e políticas dos estados nações europeias de suas políticas para reservas nacionais, comércio e da moeda, no período das Grandes navegações, fator que continuou na próxima escola economia dominante.

A ideologia dominante pode ser personificada, nestes tipos de líderes, de maneira geral uma classe dominante ou influente, na era mercantilista nos líderes dos estados-nações, na era capitalista-industrial os capitalistas, mais recentemente, na economia contemporânea, atores do mercado financeiro-rentista. O economista é o personagem que na história justifica os interesses dessas classes, não é estranho que economistas estavam à disposição para defender essas classes.

Robinson compara em uma passagem “Coube ao economista a missão de superar esses sentimentos e justificar para o homem os caminhos de Mammon” (ROBINSON, 2022, p. 44), que o economista foi construído para defender e apoiar a figura de Mam-

² Metafísica seria análise da realidade, e ideologia é a idealização da realidade por ideias.

mon, figura bíblica que está relacionada ao acúmulo de bens materiais, ganância e avareza.

Logo, o componente da ideologia está presente em todas as teorias criadas pelas escolas econômicas, propostas ideológicas, fazem com que elementos que são interpretados como certos impeçam os economistas de buscarem a criação de uma teoria livre de elementos individuais ou produtos de seu tempo. Dado que a ideologia é algo inerente das ciências sociais e ela um veículo da ideologia dominante, o mais adequado para economistas é que estejam cientes de suas ideologias para que esse elemento contribua com o desenvolvimento da economia.

As metodologias utilizadas no estudo da economia incorporam os fatores ideológicos de seus autores e suas ideologias pessoais estão expostos em suas obras³, podemos considerar que a economia é intrinsecamente uma ciência ideológica, assumindo que a ideologia é a forma como o indivíduo observa o mundo e ela é passível de seus julgamentos morais.

1.3 Metodologias de Pesquisa

Nesta seção iremos abordar os tipos de pesquisas mais usadas para pesquisas econômicas. Assumindo que o fator ideológico é intrínseco da ciência econômica, os métodos não teriam juízo de valor em si, fato é que a pesquisa por uma metodologia não anula a forma ou resultado de pesquisa por outra, o mesmo pode ser dito por pensamentos de escolas diferentes, neste estudo vamos abordar três tipos de pesquisa, dedutiva, empírica e histórica, além de comentários sobre outras metodologias que podem auxiliar ou complementar de forma que demonstre os limites das metodologias.

1.3.1 Metodologia Dedutiva

O que temos hoje como a microeconomia, a teoria do consumidor, do produtor, etc., foram primordialmente elaboradas pela metodologia dedutiva, onde se faz presunções de mercado empíricas — no sentido da experiência —, o que gera teorias metafísicas, que não são testáveis, como a utilidade, da forma que foi construído seu conceito em que não podemos testá-lo⁴, mas isso não impediu da teoria do consumidor basear a maior parte de suas conclusões dela.

³ Mas confunde o indivíduo do pensador com sua teoria.

⁴ Me refiro a ser testada empiricamente, mas um teste controlado desse tipo de conceito não é viável, mas ainda é o melhor que podemos fazer, como o conceito de utilidade é um conceito normativo (ver seção 3.3), foi construído assim porque seria mais propício criar um sistema delimitado em que os indivíduos são racionais do que o contrário.

Por mais que esse tipo de metodologia não seja testável para verificar sua veracidade da teoria, a partir dela nós tomamos podemos derivar conceitos e projetos reais, falamos o que deve e não deve acontecer. Isso se deve muito ao fator que uma proposição ideológica, não diz nada real, mas dela nós conseguimos extrair ideias e noções úteis.

Se nós tivermos conhecimento do que deveria acontecer em um sistema econômico de concorrência perfeita, temos base para saber o que deve acontecer no mundo real, isso é útil, se também considerarmos também as variáveis significativas, sazonalidade, sistemas financeiros, políticos etc., podemos usar a teoria original para diferentes usos.

Esse tipo de metodologia teve seu auge no primeiro século da ciência econômica⁵, fatores como a precariedade de dados econômicos de firmas, contas nacionais, a lentidão de informações da época etc., fez com que a metodologia de pesquisa feita pelos economistas clássicos estendendo até os marginalistas fosse muito diferente da praticada hoje.

1.3.2 Histórica

Em contraponto da metodologia dedutiva temos a indutiva, que subverte o escopo do estudo, o que aconteceu no desenvolvimento da economia também. A metodologia utilizada pela escola clássica (do Reino Unido) era a dedutiva, enquanto a escola histórica (da Alemanha) utilizava a indutiva. Para a economia o efeito dessa divisão foi que a escola clássica criou sistemas abstratos, gerais, enquanto a escola histórica modelos otimizados para a realidade alemã da época.

Em seu artigo em que explora a depressão de 1929 e a recessão de 2008, Heller (2010) explora a visão keynesiana, monetarista, internacional, mas o seu ponto de partida foi uma generalizada análise histórica:

“A iniciativa deste estudo decorreu dos comentários de alguns segmentos da grande imprensa brasileira, que comparavam a crise do ‘sub-prime’ de 2008-2009 à crise da bolsa de Nova York de 1929 com base em duas características: ter como origem os Estados Unidos e ser de “caráter financeiro”. Em consequência, previa-se que o mundo viveria uma depressão tão ou mais profunda que a da década de 1930. O que mais chamava a atenção nes-

⁵ XIX principalmente, isso devido a metodologia ser difícil, acabou sendo menos utilizada do que outras mais convenientes no mundo contemporâneo.

tas comparações era a ligeireza da análise, o caráter apocalíptico e a ausência de qualquer referência a elementos que pudessem distinguir uma situação da outra, exceto o intervalo de oitenta anos entre elas. Em particular, não havia considerações sobre aspectos importantes, como — por exemplo — o regime cambial vigente em cada um destes episódios, nem descrições ainda que sumárias sobre o ambiente político que lhes serviam de pano de fundo.” (HELLER, 2010)

A autora conclui que a comparação não muito condizente no intervalo dos 80 anos, as instituições americanas e internacionais mudaram, não houve a ausência do poder público como em 1929⁶, das instituições nação pelo contrário.

1.3.3 Metodologia Econométrica

A partir do século XX esse tipo de pesquisa começou a ser mais aplicada, devido à maior disponibilidade de dados de contas nacionais, a pesquisa com dados históricos, no seu livro *A Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda* (1982), Keynes usou dados históricos para tirar conclusões da economia, que à época já estava sendo desenvolvidos, no mesmo século, foi desenvolvida a econometria, seu é o ferramental que faz pesquisas econômicas, com o uso de dados históricos. Esse tipo de pesquisa não tem o fardo do pesquisador concluir erroneamente as relações das variáveis econômicas, além de ser o melhor método para explicar as teorias econômicas, e seu real impacto quando de frente com outras variáveis.

Os novos métodos são mais conclusivos, nem sempre perpétuos, ele é uma mistura das metodologias dedutivas e indutivas, pois temos os modelos abstratos dedutivos sujeitados a dados históricos (BRUE, 2006, p. 198), pela economia ser uma ciência social, não existe muitas afirmações que são pétreas, o conceito de escassez, que é um dos conceitos elementares não é aplicável no mundo digital com a internet. Como Robinson discute em *Filosofia Econômica* (2022), teorias econômicas contêm ideologias incorporadas, são feitas para ajudar economistas a explicar o mundo real, propor políticas e soluções reais.

A simplificação de modelos econômicos continua a ser apoiada por economistas contemporâneos, eles assumem que a complexidade da economia real não

⁶ Ver seção 4.

consegue ser captada em um único modelo, ou pior perde-se a utilidade para aplicação de modelos, Segundo Robert Lucas e seguindo a proposta de Milton Friedman:

“[...] A teoria não está sendo efetivamente usada para nos ajudar a ver quais opiniões sobre o comportamento das economias reais são precisas e quais não são. Este é o sentimento em que a insistência no ‘realismo’ de um modelo econômico subverte seu uso potencial para pensar a realidade. Qualquer modelo que seja bem articulado o suficiente para dar respostas claras às perguntas que lhe fizermos será necessariamente artificial, abstrato, patentemente ‘irreal.’” (LUCAS JR, 1980, p. 696, tradução nossa)⁷

A pesquisa científica da ciência econômica é possui em diversas formas de serem seguidas evidências empíricas, teoremas matemáticos, acontecimentos históricos, estatísticos, que em conjunto servem para explicar a atividade econômica e, são feitas teses com as observações obtidas com o ambiente econômico observado, que acabam sendo afetados e causados por variáveis observadas e não observadas devido à complexidade do ambiente em que é inserido, pelo histórico e desenvolvimento dessa ciência é aceita muitas metodologias para pesquisa.

2. ESCOLA CLÁSSICA DE PENSAMENTO

A escola clássica de economia abrange autores como Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, John Stuart Mill, esses pensadores originaram a economia como campo de estudo científico, não foi a primeira escola a criticar o pensamento econômico dominante anterior, essa foi a escola mercantilista, que também sofreu críticas da escola francesa dos fisiocratas, que foi uma escola “intermediária” e essencial para o nascimento da economia como campo de estudos.

2.1 Contexto Histórico

O contexto em que os pensadores clássicos estavam inseridos era a Inglaterra durante a 1ª Revolução

⁷ No original: “the theory is not being effectively used to help us to see which opinions about the behavior of actual economies are accurate and which are not. This is the sense in which insistence on the “realism” of an economic model subverts its potential usefulness in thinking about reality. Any model that is well enough articulated to give clear answers to the questions we put to it will necessarily be artificial, abstract, patently ‘unreal.’”

Industrial, o contraponto dos economistas clássicos em relação aos fisiocratas era que para a escola clássica o setor dinâmico da economia era a indústria, já a escola fisiocrata considerava a agricultura como esse setor, ambas eram escolas de pensamento que faziam críticas ao mercantilismo, contra a ideia de que a riqueza de um país era definida pelo acúmulo de metais preciosos.

Ao longo dos capítulos de Riqueza das Nações, Smith concluiu que a moeda — ouro e prata — não era o fator que determinava a riqueza de uma nação, uma crítica direta aos mercantilistas, que tinham como riqueza que o acúmulo de metais preciosos determinavam a riqueza de uma nação, para Smith ela seria apenas um meio de troca, se a moeda (ouro) era apenas mais uma mercadoria que respeita as leis de mercado, então a própria moeda carrega a variação de preço, não sendo assim uma medida invariável de riqueza. Com esses pressupostos ele procurou quais fatores que influenciam o valor dos produtos, o valor seria a medida que Smith procurava propor como forma de mensurar a riqueza de uma nação (OLIVEIRA, 2023).

2.2 Fatores Ideológicos

O fator determinante para a propagação da escola clássica foi conforme Robinson cita: “a economia é um veículo da ideologia dominante” (2022), se fizermos uma leitura da burguesia nascente na 1ª Revolução Industrial vemos que os pensadores da escola clássica estavam totalmente de acordo com seus interesses quando não eram também seus próprios, não é surpreendente que muitas das conclusões da escola clássica legitimam a dominância da economia com a forte atuação da iniciativa privada. A economia criada por esses pensadores foi o instrumento usado para legitimar o favorecimento da classe capitalista, segundo a teoria clássica, ela iria gerar a riqueza via a produção e o comércio e acúmulo de bens, justificava salários em níveis baixos etc.

Hunt e Sherman definiram a ideologia dos homens de negócios como:

“De um modo geral, os homens de negócio não estavam muito preocupados com essas nuances teóricas. O objeto de suas preocupações eram os reformadores socialistas e radicais que pretendiam utilizar o governo para promover maior igualdade social. Estavam,

portanto, dispostos a acolher qualquer teoria que combatesse a intervenção governamental nos assuntos econômicos. Muito embora se servissem do governo para promover seus próprios interesses (através da promulgação de tarifas especiais, subvenções fiscais, concessão de terras e uma infinidade de outros privilégios), brandiam os argumentos do *laissez-faire*, quando se sentiam ameaçados por reformas sociais que colocavam em risco sua condição, sua influência, suas riquezas e rendas. A ideologia do homem de negócios comum do final do século XIX e princípio do século XX mesclava os princípios da economia neoclássica e do darwinismo social.” (HUNT e SHERMAN, 1977, p. 120-121)

A medida de valor invariável era um dos objetivos de Adam Smith e posteriormente de David Ricardo. Smith propõe que a quantidade aplicada de trabalho como medida de valor, propõe o uso do trabalho como medida invariável de valor. Como uma afirmação como essa poderia ser testada? Teria alguma forma de nós “retiramos” o trabalho incorporado em algo, isso faz com que a teoria do valor-trabalho acabe caindo em um mundo abstrato, ela tem sua utilidade pois sem ela Adam Smith não teria um contraproposta para a riqueza de uma nação, nem David Ricardo e Karl Marx poderiam basear duas teorias de valor na de Adam Smith sendo convergentes ou divergentes dela. Esse caso da teoria do valor trabalho demonstra que por mais abstrata que uma teoria seja, não tenha tanta utilidade para criação de políticas, fizeram e fazem outros autores criarem propostas que derivam dela.

2.3 Metodologia de Pesquisa

A escola clássica de economia utilizou o método dedutivo para desenvolver suas teorias, foram construídos sistemas econômicos, juntando diversos conceitos elaborados pelos autores, que no conjunto construíram o que conhecemos como *Escola Clássica*.

A metodologia dedutiva foi utilizado pelos economistas clássicos e também pela *Escola Dos Fisiocratas*, o *Tableau Economic de François Quesnay*, é derivado de um sistema abstrato da relação das classes, a diferença entre o sistema de Smith era a classe dinâmica, qual classe gerava a riqueza para a economia, no sistema de Quesnay foi construído um sistema de três classes: dos camponeses, proprietários de terras e artesãos, sendo

que a única classe que produzia riqueza para o país era a dos proprietários de terras, essa sistema faz sentido se pensarmos na França da época que depois de séculos em um sistema feudal, a classe dominante, ainda era os donos das terras, antigos senhores feudais.

No Reino Unido, lar dos economistas da escola clássica de economia, onde estava se formando a classe dos capitalistas, Smith via de outra forma os fatores que geram a riqueza no país. A diferença entre as escolas dos fisiocratas e clássicos está muito mais relacionado ao tempo e local que seus autores analisaram.

2.4 Patriotismo

A Inglaterra se tornou umas das primeiras nações em que o modelo capitalista floresceu, ao ponto de tentar propagá-lo para as outras nações europeias, a economia política clássica e sua ideologia, o liberalismo econômico clássico, também possuía de certa forma um fator patriótico pela Inglaterra, a abertura das economias para o comércio exterior generalizado, até para economias pouco desenvolvidas, que não conseguiriam pagar as importações com suas divisas, era justificado pela teoria das vantagens comparativas de Ricardo, como muitos modelos a abstração exclui fatores como diferenças de preços, tecnologia nos processos de produção, o que se seguido resultaria em economias desenvolvidas com alto nível de padrão de vida e outras que o nível de subsistência ficaria estagnado, mesmo assim foi justificativa para a Inglaterra entrar em guerra com as economias fechadas.

Existe um limiar só qual o patriotismo pode ser benéfico principalmente para nações subdesenvolvidas, um país pode restringir a oferta de importações para defender setores, subsidiar exportações, mas a restrição pode gerar efeitos adversos, criar incentivos que podem ser piores para a economia do país do que o livre mercado. Bresser (2024) tenta distinguir o nacionalismo étnico que seria o gerador de xenofobia, racismo, etc., de um nacionalismo econômico, no qual a nação buscaria a soberania econômica.

3. ESCOLA NEOCLÁSSICA

Os autores idealizadores da escola são William Jevons, Carl Menger, Leon Walras, Vilfredo Pareto e Alfred Marshall, se diferencia da escola clássica por ser uma escola com uso extensivo em teoremas matemáticos, a criação da escola foi uma tentativa de tornar a economia política um objeto de estudo científico, a

forma como seus autores fizeram foi com a de sistemas algébricos.

Os autores como John Maynard Keynes e a própria Joan Robinson tiveram a formação como economistas em uma época com o predomínio da escola neoclássica, sendo o próprio Alfred Marshall professor de Keynes. O fato da escola neoclássica ser a corrente dominante da economia, até a metade do século XX e pelo tratamento mecânico dado a ela para a economia, faz com que a crítica a escola seja mais incisiva por parte de Robinson.

A criação da escola neoclássica está relacionada com o objetivo de fazer com que a economia alcançasse o status de campo de estudo científico — sua formalização —, para isso deveria ser neutra politicamente, apenas a ciência da alocação de recursos, porém como veremos, a escola formou uma ideologia dominante da defesa do *laissez-faire*:

“Para Adam Smith, o *laissez-faire* era um programa — uma vez abolidas as leis restritivas, destinadas a proteger interesses particulares e concedida total liberdade de ação à empresa privada, a riqueza da nação cresceria muito. Para os neoclássicos, o *laissez-faire* tornou-se um dogma e os benefícios do comércio livre, um ponto de fé.” (ROBINSON e EATWELL, 1978, p. 55)

A maior parte dos teoremas econômicos vieram dos autores da escola neoclássica, com os seus axiomas básicos conseguiram desenvolver um sistema econômico de forma matemática e condizente. O aparato criado por eles é base de muitas análises econômicas, oferta e procura, comportamentos dos consumidores, tipos de produtos, etc.

3.1 Contexto da Escola

Ela se tornou dominante rapidamente, em detrimento da escola de pensamento econômico clássico, pelo ambiente político da época, a escola clássica e divisão da sociedade capitalista em classes, que gera uma dinâmica de guerra de classes, onde existe uma eterna disputa entre a classe proletária e capitalista, incentivada por autores e obras comunistas, fez com que favorecesse uma teoria econômica que não tivesse o foco em classes, em acúmulo, divisões da sociedade. Foi o momento para expansão de uma escola que retirasse o foco desses elementos, a escola neo-

clássica, possuía o foco no indivíduo, valor e utilidade (ROBINSON e EATWELL, 1978, p. 41).

A escola neoclássica implicitamente justificava o *laissez-faire*, mas abria novos horizontes para a distribuição, em que consideram a renda da população como relevante para melhora da utilidade geral, poderia justificar um estado de bem-estar social (ROBINSON, 2022). Como por exemplo a caixa de Edgeworth, que é um teorema para possíveis distribuições por trocas, nas possíveis trocas o ponto eficiente não é necessariamente o mais justo, o que abre brechas para *polymakers* criarem políticas para mudar as distribuições dos agentes econômicos que acaba sendo uma crítica à política de *laissez-faire*.

3.2 Mecanicismo, Fronteira entre Ciências Sociais e Naturais

Para alcançar o status de ciência os pensadores neoclássicos, fizeram um uso extensivo de teoremas algébricos e aritméticos, eles são ótimos para facilitar o entendimento das teorias sobre os sistemas econômicos por serem objetivos, conseguirem explicar fenômenos e serem didáticos, elemento fundamental não só para o ensino formal em cursos de economia mas também para a aprovação de política, a compreensão de propostas de lei que possuem uma razão econômica é essencial o apoio da teoria pela sociedade e da classe política. A economia não pode ser compreensível apenas pela classe dos economistas se o objetivo dela é ter ação sobre a sociedade deve ser capaz de ser entendida por todos.

Se o uso de teoremas abstratos for a forma como a economia pode ser entendida pela sociedade, ela deve ser divulgada. A questão que economistas devem levantar é quando o uso de teoremas, podem ser prejudiciais, por ser uma ciência social, nada na economia é certo, temos várias variáveis atuando ao mesmo tempo, que podem causar efeitos, anular outros, e podem fazer o mesmo entre si, a complexidade da economia real não pode ser simplificada.

A simplificação do mundo real, ignorando grupos de interesse, desigualdades, a ação do tempo, *feedbacks*, que se aplicam apenas a algumas economias ou determinadas regiões, tem causa sobre a economia tão grandes quanto certas relações de leis econômicas conhecidas.

3.3 Economia Normativa e Positiva

O que os neoclássicos criaram segundo Bresser (1970) podemos chamar de economia formal, que

são as teorias, teoremas, ferramentas que os economistas possuem para basear suas políticas, com o aparato de teorias bem estabelecidas podemos fazer uma leitura e diagnóstico para os problemas observados, mas outras variáveis podem influenciar e causar efeitos adversos no cenário observado, por isso não podemos nos prender somente às teorias, deve ser observado com cautela todo ambiente, pois variáveis externas que não são consideradas nos teoremas clássicos podem neutralizar um efeito esperado pela política aplicada. Em contraponto a economia formal, Bresser (1970) considera a divisão de economia formal e positiva/política, que abrangeria outros instrumentais de economistas como a história como ferramenta de análise.

3.4 Para Além da Ideologia

O teor ideológico no pensamento neoclássico não pode fazer com que esse pensamento seja ignorado e subestimado, isso foi o que aconteceu com o economista brasileiro Eduardo Giannetti, que sua formação como economista entendia o pensamento neoclássico como ensinado pelos livros-textos, ou seja os autores neoclássicos só são apresentados de formas indiretas não por suas próprias palavras mas pelas palavras de seus leitores, por mais que isso facilite o seu entendimento, essa forma de apresentar seus pensamentos retira fatores, nuances, ressalvas, no limite até uma forma de anacronismo, do que os pensadores achavam fundamentais para a formação do seu pensamento:

“Fui chamado para dar um curso de Microeconomia e só sabia marxismo (risos). Aí decidi: ‘vou ler os Princípios de economia do Marshall e dar Marshall para esse pessoal’. E foi uma descoberta extraordinária ver que um economista neoclássico podia ser um grande pensador. Quando comecei a estudar Marshall, pensei: ‘Existe do outro lado também gente do porte intelectual de Marx. Não é um gigante de um lado e anões minúsculos e desprezíveis do outro. Existe também, dentro da Economia neoclássica, um autor, sem dúvidas alguma, da mesma estatura intelectual de Marx, e que inclusive sofreu influências de Hegel’.” (BIDERMAN, COZAC e REGO, 2024, p. 426)

Giannetti ainda conclui:

“Com Marshall percebi exatamente o seguinte: se estudasse o marxismo, Marx, através de um manual de materialismo histórico tipo Marta Harnecker, teria a mesma impressão que tinha da Economia neoclássica.” (BIDERMAN, COZAC e REGO, 2024, p. 426)

Robinson faz crítica do seu conteúdo ideológico, mas não nega a sua utilidade para a análise econômica, em seu livro com coautoria com Eatwell, *Introdução à Economia*, em que faz a análise de economias socialistas com base nas teorias de análise neoclássicas, que vê como não sendo ideal, mas como uma base útil para a análise dos modelos de governos, que estavam em vigor na data em que o livro foi escrito.

“Uma revolução feita em nome do Marxismo retira de Marx as principais categorias de análise econômica. A teoria do valor-trabalho foi concebida para diagnosticar a natureza da exploração no regime capitalista. Não tem aplicação direta na escolha de um conjunto mais justo e eficiente de regras. Por outro lado, o sistema neoclássico — que pretendeu descrever uma economia ideal, que, de fato, nunca existiu — pode conter algumas sugestões valiosas.” (ROBINSON e EATWELL, 1978, p. 316)

Isso se deve também para Robinson, por conta de afirmações ideológicas poderem ser úteis para tirarmos hipóteses, que são testáveis, falseáveis, que é o elemento que inicia o processo de pesquisa científica.

4. REVOLUÇÃO KEYNESIANA

John Maynard Keynes era aluno de Alfred Marshall, teve base no ensino da economia neoclássica, que era a escola de pensamento dominante de sua época — isso no início do século XX, que passaram-se gerações de acadêmicos desde sua criação e adoção como escola dominante —, no período entre guerras houve o Crash de 1929, crise que não pode ser resolvida pelos maiores economistas de seu tempo, muito por seguirem a política de *laissez-faire*⁸ como uma forma de ideologia também, onde tinham a premissa da auto regulação, que se deixassem os agentes econômicos se reorganizarem e ajustarem suas expectativas, fariam a economia entrar em equilíbrio, e acabaria com a crise naturalmente.

⁸ Ver seção 3.1.

Keynes lançou seu livro *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda* na segunda metade da década de 30, onde ele critica essa política, e aborda a importância de variáveis como as oferta e demanda agregada, investimento, gastos do governo, e adoção de políticas contra cíclicas para neutralizar uma crise.

Keynes havia baseado sua teoria de expectativas baseado majoritariamente teoria da escola neoclássica, sendo convergente com ela, segundo Hunt (1982) ele concordava com quase todos os princípios da escola neoclássica, por mais que a maior parte dos aparatos, teoremas utilizados por Keynes para elaborar sua teoria, fossem já ensinados para economistas a ideologia vigente nos economistas, impediu de conseguirem elaborar esses tipos de soluções ou relações, impediu de verem a importância da demanda efetiva e expectativas como fatores determinantes no curto prazo. Esse fator de repetição e limitação dos economistas da regra fez com que Keynes rompesse uma espécie “paradigma”, por conta de suas afirmações contradizerem a escola dominante:

“Na década de 1930, grande parte dos seus recursos não foi usada em absolutamente nada, Keynes diagnosticou a causa como um defeito profundamente arraigado no mecanismo e, assim, acrescentou uma exceção à confortável regra segundo a qual todo homem, ao melhorar a sua própria situação, fazia à comunidade um bem grande a ponto de perturbar completamente a reconciliação da busca do lucro privado com o benefício público.

Toda a elaborada estrutura da justificativa metafísica do lucro explodiu quando ele indicou que o capital dava retorno não por ser produtivo, mas por ser escasso. Pior ainda, a noção de que a poupança era a causa do desemprego cortou a raiz da justificação da renda desigual como fonte de acumulação.

O que tornava a Teoria Geral tão difícil de aceitar não era o seu conteúdo intelectual, que em um estado de espírito calmo poderia ser facilmente dominado, e sim as suas implicações. Pior do que os vícios privados serem benefícios públicos, parecia que a nova doutrina era a proposição ainda mais desconcertante de que as virtudes privadas (de parcimônia e gestão cautelosa) em vícios públicos.” (ROBINSON, 2022, p. 111-112)

4.1 CONCEITOS ECONÔMICOS MODERNOS

Uma crítica de Robison para a teoria moderna é que temos conceitos banhados de conceitos ideológicos e vagos, o exemplo usado é o de pleno emprego, o que seria ele? Assim como os conceitos que derivam dele como a força de trabalho. Os escritórios de estatísticas de cada nação escolhem as métricas, assim como os economistas a depender dos seus objetivos, para que mais se adeque para o seu mercado de trabalho, quais são os desalentados, pessoas que estão em idade para trabalhar, etc.

Anteriormente a Keynes, os governos acreditavam que nada deveria ser feito sobre o desemprego, após ela essa concepção mudou, mas para o que? Estados modernos buscam um nível baixo, teorias econômicas buscam uma “taxa natural”.

O ponto de crítica é que as teorias econômicas criaram esse conceito assumindo que exista um nível de desemprego ótimo, com conceitos emprestados de teoremas de maximização matemática e da lei dos rendimentos marginais decrescentes. Teorias que justificavam os governos e *policymakers* a não buscarem fazer políticas que fizessem o desemprego cair demasiadamente ou a fim de eliminá-lo.

Expandindo para outros conceitos econômicos, temos conceitos econômicos que são definidos internacionalmente por agências como *Organização das Nações Unidas* (ONU) ou o *Fundo Monetário Internacional* (FMI), que foram criadas para comparar as economias dos países, como o PIB ou o IDH, índices práticos que mensuram fatores importantes para as nações, porém economistas não podem cair na tentação de perseguir maiores números nos indicadores, devem pensar além dos números, o uso deles deve estar mais relacionado para convencer o público para apoiar uma política do de para pra economistas, nós devemos ter ciência de que indicadores bons não são nossos fins, são uma forma sobre nossas nações, mas indicativos de que elas estão melhores.

CONCLUSÃO

Este foi um breve ensaio sobre a complexidade da ciência econômica, fica claro que ela continuará a ser um campo de debate político sobre a sociedade, o que ela faz e o que busca. Todos pensadores buscavam o melhor para a economia, diferenciam na forma, buscam uma forma de justificar as formas que mais lhe convém. A conclusão não se difere de Robison, não

existe muito do que ser feito sobre as teorias, a ideologia é um elemento intrínseco da economia, mas nem por isso devemos ficar de braços cruzados, e aceitar as doutrinas.

Cabe então aos economistas buscarem entender quais são suas ideologias e que elas propagam. São eles os agentes que justificam as ações dos agentes privados e dos governos. As teorias, leis, doutrinas devem ser usadas, mas sempre com uma reflexão do que ela fala, e sobre o que não deixa explícito, não se tratam de teoremas, mas sim de pessoas.

Um esforço para buscar soluções para os problemas das sociedades, que não será feito em uma sala fechada apenas com pares, mas sim ação política, planos, leis, programas, projetos. O economista então deve abandonar o papel do legitimador de Mammon (do acúmulo com o fim em si mesmo) que lhe foi atribuído, e se tornar independente, ser um pensador sobre a sociedade e buscar ações práticas que melhorem a vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, G. G.; BEZERRA, A. P. S. **Existe Ideologia na Economia? Ou Por Que os Economistas Não São Físicos, Mas Muitos Acreditam Que São?** In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E 9ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 2009, Campinas. Disponível em: <https://www.abphe.org.br/arquivos/glaudionorgomes-barbosa_ana-paula-sobreira-bezerra.pdf>. Acesso em 01/09/2025.

BIDERMAN, C.; COZAC, L. F. L.; REGO, J. M. **Conversas com Economistas Brasileiros**. São Paulo: Editora 34, 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Economia Formal e Economia Política**. Apostila para o curso de economia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, 1970. ECON-L-19. São Paulo, 1970. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1970/90EconomiaFormal_EconomiaPolitica.pdf>. Acesso em 01/09/2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Novo Desenvolvimentismo**. São Paulo: Editora Contra Corrente, 2024.

BRUE, S. L. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2006.

HELLER, C. **Convergências nas Interpretações da Grande Depressão**. In: II Congresso Latinoamericano de Historia Economica, 2010, Cidade do México. p. 1-15. DOI: <<http://dx.doi.org/10.13140/2.1.5064.4161>>.

HUNT, E. K. **História do Pensamento Econômico - Uma Perspectiva Crítica**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982.

HUNT, E. K.; SHERMAN, H. J. **História do Pensamento Econômico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.

KEYNES, J. N. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Atlas, 1982.

KEYNES, J. N. **The Scope and Method of Political Economy**. Kitchener: Editora Batoche Books, 1917.

LUCAS JR, R. E. **Methods and Problems in Business Cycle Theory**. JOURNAL OF MONEY, CREDIT, AND BANKING, Vol. 12, n. 4, p. 696-715, 1980. DOI: <<https://doi.org/10.2307/1992030>>.

POPPER, K. **A Lógica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Cultrix, 2013.

ROBINSON, J. **Filosofia Econômica**. São Paulo: Editora Unesp, 2022.

ROBINSON, J.; EATWELL, J. **Introdução à Economia**. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1978.

CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

Vestibular 2025 STRONG BUSINESS SCHOOL

Nota Máxima

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

Nas Melhores Empresas

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

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

Acesse
strong.com.br



Strong
Business School

Boas Vindas!

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

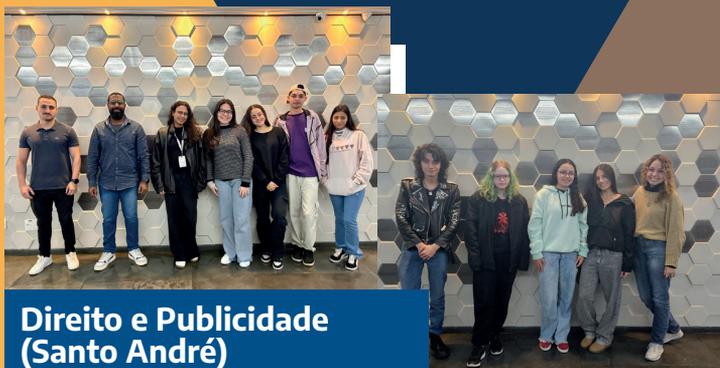
Agora vocês fazem parte na nossa escola de sucesso. Parabéns!



NOVAS TURMAS STRONG BUSINESS SCHOOL 2025.2



**Administração, Economia e Contábeis
(Santo André)**



**Direito e Publicidade
(Santo André)**

FORMANDOS

STRONG BUSINESS SCHOOL 2024

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

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



Administração 2024
Santo André



Administração 2024
Santos



Tecnólogos em Gestão
2024

**Ciências Econômicas
2024**



**Direito
2024**

**Ciências Contábeis
2024**



**Publicidade e Propaganda
2024**



MONO

MONOGRAFIA
DIREITO

Autora: Renata Coltri Fernandes.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Martins, Docente do curso de Direito da Strong Business School.

NEURODIREITOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS: A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E A PROTEÇÃO DE DADOS

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a adequação da legislação brasileira frente aos avanços tecnológicos que utilizam dados neurais. O estudo examina o conceito dos neurodireitos, as iniciativas legislativas brasileiras, bem como os desafios impostos pela manipulação tecnológica da mente humana. A hipótese central é a de que o reconhecimento normativo dos neurodireitos no Brasil é indispensável para assegurar a dignidade da pessoa humana na era digital. A metodologia utilizada será qualitativa e bibliográfica, por meio de livros, artigos, notícias, jurisprudência e análise de legislação nacional. O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da introdução: o capítulo dois apresenta os conceitos e a relevância dos

neurodireitos; o capítulo três investiga a proteção legislativa e ética dos dados pessoais e neurais; o capítulo quatro analisa os impactos das tecnologias sobre a dignidade da pessoa humana, e por fim, o capítulo cinco, expõe as considerações finais com os desafios da regulamentação e a importância de políticas públicas. A pesquisa parte da premissa de que, embora a Constituição Federal, o Marco Civil da Internet e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) ofereçam mecanismos relevantes de proteção, ainda há lacunas quanto à especificidade e à eficácia normativa no que se refere à atividade cerebral.

Palavras-chave: neurotecnologia; neurodireitos; privacidade mental; dignidade da pessoa humana; direitos fundamentais e proteção de dados neurais.

INTRODUÇÃO

As inovações provocam transformações que alteram o curso da sociedade, com mudanças sociais, econômicas e jurídicas. Mudam a forma como as coisas são feitas, introduzem novas ideias e soluções, impac-

tam diretamente o mercado, as relações e a vida em sociedade.

Entretanto, algumas transformações podem ser benéficas, enquanto outras nem tanto. Assim como o tear, a impressão e a automação contribuíram para a evolução da sociedade, desempregou milhares de pessoas e agrediu o meio ambiente. E não está sendo diferente com a atual inovação tecnológica (BARROSO, 2024).

Em 2019, uma *startup* norte-americana rastreou atividade cerebral de alunos chineses para monitorar seus níveis de atenção sem o consentimento deles ou de seus responsáveis. Outro caso similar ocorreu também na China, com trabalhadores para decodificar suas emoções e assim, avaliar quais mudanças alteravam a produtividade (Salas; 2020).

No Brasil, alunos de um colégio receberam de outra *startup* americana, *headbands* (tiaras neuronais) desenvolvidas para captar e registrar as ondas cerebrais e identificar seus níveis de atenção e concentração durante as aulas (Miranda et al., 2023).

Em seu próprio site, a empresa norte-americana Neuralink está explorando o potencial das interfaces cérebro-computador, ao oferecer soluções como implantação de chips cerebrais em voluntários tetraplégicos (Porto, 2024).

Num cenário em que a mente passa a ser um território explorável, surge a necessidade de estabelecer limites e princípios protetivos que garantam a integridade e identidade mental. Neste contexto, surgem os neurodireitos, um conjunto de direitos voltados à proteção da liberdade cognitiva e privacidade mental, direitos fundamentais inerentes a todos.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos da neurotecnologia na legislação brasileira atual e se o Direito acompanha os avanços tecnológicos que utilizam dados neurais.

2. NEURODIREITOS: CONCEITOS E RELEVÂNCIA

As neurotecnologias são ferramentas utilizadas para aprimorar o estudo e o funcionamento do cérebro. Podem ser dispositivos cerebrais até algoritmos capazes de interpretar padrões comportamentais por meio da coleta de dados e assim, surge a necessidade da tutela jurídica de direitos fundamentais como a proteção de dados. Já os neurodireitos, são um conjunto de direitos propostos para proteção da privacidade mental, identidade pessoal, o livre arbítrio, o acesso justo ao aprimoramento cognitivo e a proteção contra vieses algorítmicos.

2.1 As Neurotecnologias

De acordo Ana Maria D'ávila Lopes (2022) a neurociência, é a ciência que estuda o aprimoramento do encéfalo humano, para promover meios para o diagnóstico, tratamento ou melhora de seu funcionamento. Vão desde dispositivos de estimulação cerebral profunda até algoritmos que analisam dados extraídos do comportamento humano na rede, para inferir pensamentos e emoções dos usuários. (Lopes, 2022).

Ocorre que, tais transformações suscitam atualmente questões éticas, sociais, jurídicas e políticas, e torna necessário, portanto, o aprimoramento de normas que regularizem os limites éticos e jurídicos desta revolução. E assim que surgem os Neurodireitos, direitos fundamentais que buscam garantir a proteção da mente humana frente às possibilidades de leitura, modulação e alteração da atividade cerebral.

2.2 Os Neurodireitos

O termo neurodireitos foi cunhado em 2017 por Marcello Lenca e Roberto Andorno, com o alerta para as consequências do avanço da neurotecnologia e da necessidade de proteção de direitos fundamentais. Demonstraram a urgência de reconhecer tais direitos antes que a tecnologia ultrapasse limites éticos e morais (Lopes, 2022).

Este conceito começou a se destacar na comunidade científica após a publicação de um artigo por Rafael Yuste *et al.* (2017), que identificou prioridades e os desafios desta área no mundo. Em uma publicação do jornal *El País*, por Salas (2020), foi destacada a importância e urgência da regulamentação destes direitos, ao afirmar que “a privacidade humana máxima é o que uma pessoa pensa, mas agora, já começa a ser possível decifrar isso” (Yuste apud Salas, 2020).

Neste contexto, foi criada a *Neurorights Foundation* em 2017, para discutir questões éticas relativas à neurotecnologia e conscientizar toda a comunidade sobre a importância da proteção de tais direitos. E com o avanço destes estudos, foram definidos cinco neurodireitos, a fim de evitar que as pessoas sejam manipuladas, vigiadas ou tenham seus pensamentos e decisões influenciados sem consentimento. São eles o Direito à Privacidade Mental, o Direito à Identidade Pessoal, o Direito ao Livre Arbítrio, o Direito ao Acesso Justo à Ampliação Mental e o Direito à Proteção Contra Vieses.

A internet é uma grande invenção da humanidade, parte indivisível da vida moderna e chegou ao ponto

se ser capaz de influenciar o comportamento humano (Magro; Andrade, 2024). Impulsionada pela Inteligência Artificial, em especial por ferramentas como *Big Data*¹ e *Machine Learning*², o que torna urgente a reflexão sobre a seriedade dos neurodireitos (Penêdo, 2017).

2.3 A Relevância dos Neurodireitos

Em entrevista ao jornal *El País*, Yuste alerta para os riscos da manipulação neural, ao expor que aplicações como *Facebook* e *Google* investem bilhões de dólares em pesquisas na interação entre o cérebro e computadores. Universidades como Berkeley e diversos cientistas europeus, obtiveram sucesso em experimentos que transmitiram palavras de um indivíduo a outro por meio do pensamento (Salas, 2020).

Além disso, um estudo realizado pela Oracle, empresa multinacional do ramo de tecnologia intitulado “*The Evolution of Big Data and the Future of the Data Platform: How Organizations use data platforms to get more value from data*” expõe que atualmente as indústrias mais competitivas são aquelas que utilizam dados para agregar valor aos seus serviços e estarem a frente de seus concorrentes. Alguns exemplos apontados pelo estudo são Serviços Financeiros, Saúde, Indústria, Varejo, Telecomunicações e o mais alarmante, na Política, com a possibilidade de realizar previsões, direcionar estratégias de marketing político, identificar valores, sentimentos e emoções dos eleitores, a chamada Neuropolítica.

Pode-se inferir que, com a popularização da tecnologia, o cérebro e as decisões humanas tornaram-se mais acessíveis e influenciáveis, seja para antecipar soluções em diferentes áreas, seja para direcionar estratégias de marketing a usuários selecionados por algoritmos. Ou seja, já é possível acessar e influenciar diretamente o cérebro. (Penêdo, 2017).

Por meio do entendimento de dados neurais coletados de determinado grupo, é possível prever suas intenções, manipulá-las e ainda distorcer sua capacidade de percepção. Interfaces entre mente e máquina, podem alterar a visão que as pessoas têm de si. O constante consumo de redes sociais, além de gerar dados sobre o comportamento de seus usuários, é capaz de interferir em seus comportamentos e moldar, inclusive a sua visão de mundo. (Flores Filho, Firmo; 2022).

1 Conjunto de grande volume de dados, com maior variedade e velocidade na análise de tais informações

2 Inteligência artificial que processa grande volume de dados, aprende, relaciona e realiza tarefas programadas para identificar os padrões destes dados

Sendo assim, neuroética e o Direito devem andar lado a lado, promovendo uma regulação que seja, técnica e humana. Afinal, mais do que proteger dados, está em jogo o que nos torna humanos, pensamentos, emoções e memórias.

3. PROTEÇÃO ÉTICA E LEGISLATIVA DE DADOS NEURAIIS

Iniciativas internacionais, como as da OCDE e da Unesco, têm recomendado a inovação responsável em neurotecnologia, enfatizando a segurança dos dados cerebrais e a cooperação científica global. O Chile, pioneiro no tema, incluiu os neurodireitos em sua legislação, reconhecendo a proteção contra a manipulação de informações cerebrais como direito fundamental. No Brasil, o Marco Civil da Internet e a Lei Geral de Proteção de Dados já trouxeram diretrizes sobre privacidade, inviolabilidade das comunicações e proteção de dados pessoais, reforçada pela Emenda Constitucional 115/2022. Mais recentemente, o Projeto de Lei 2.174/2023 busca regulamentar diretamente os neurodireitos, garantindo integridade cerebral, privacidade mental e proibindo o uso de neurotecnologias sem consentimento informado. Além dele, o Projeto de Lei 4/2025, em análise no Senado, propõe revisar o Código Civil e incluir um capítulo específico sobre neurodireitos.

3.1 Proteção dos Dados Neurais no Mundo

Segundo Lopes (2022), uma das primeiras iniciativas sobre o tema foi criada pela OCDE (Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico) em novembro de 2019, com a finalidade de guiar governos e cientistas para os aspectos éticos, legais e sociais da Neurotecnologia.

O documento propõe princípios para garantir que o desenvolvimento das inteligências seja responsável, priorizando a segurança, a inclusão social, a cooperação científica internacional, a participação da sociedade, o preparo dos órgãos competentes, a proteção de dados cerebrais, a confiança na gestão pública e privada, além da prevenção e monitoramento do uso indevido da neurotecnologia.

Logo após, em dezembro de 2020, o Comitê Internacional de Bioética, da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) publicou a primeira versão sobre questões éticas na Neurotecnologia e determina que a atividade cerebral

do indivíduo é o que define se está vivo ou morto e que o tema é tão relevante a ponto de recomendar que devem ser protegidas a autonomia, privacidade, liberdade, pensamento e o desenvolvimento humanos.

Em 2021 a Comissão de Juristas da OEA (Organização dos Estados Americanos), aprovou novo documento no qual são listadas 6 preocupações sobre o desenvolvimento destas ferramentas e seus impactos aos direitos humanos, que são o condicionamento da personalidade e perda da autonomia pelo uso indiscriminado e não regulamentado de aplicativos tecnológicos que decodificam informações neurais, suscetíveis a afetar a privacidade, dignidade e a identidade dos seres humanos; intervenções legítimas no campo da saúde, integridade física e mental, para que sejam respeitadas, com o consentimento e entendimento dos usuários, bem como o absoluto sigilo médico; privacidade mental e proteção dos dados neurais, pois pode-se colocar em risco à privacidade, que é direito reservado a todos, bem como contra condutas maliciosas dos que acessam atividade cerebral e penetram na mente; igualdade de acesso e não discriminação, que são princípios fundamentais do Sistema Interamericano.

Por fim, realizou um apelo aos Estados, setores privados, comunidade acadêmica e científica aos Estados, setores privados e à academia.

Os Estados são chamados para mediar a regulamentação para que o desenvolvimento destas ferramentas não ameace os direitos e liberdades protegidos no marco interamericano e ainda que sejam promovidas políticas públicas para conscientização aos benefícios e riscos da neurotecnologia e que seu desenvolvimento deve ter como fim necessidades legítimas

Aos setores privados, o desenvolvimento compatível com os direitos humanos, o compromisso com boas práticas para o uso comercial e publicitário e que sigam os princípios norteadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos.

E à Academia, a compreensão adequada dos impactos das neurotecnologias, reflexão jurídica aos desafios e oportunidades sob a ótica dos direitos humanos e que haja, em todas as etapas das pesquisas sobre neurociências avaliação rigorosa dos riscos e benefícios envolvidos.

De igual maneira, o mesmo órgão aprovou um segundo documento em 2023, denominado “Projeto de Princípios Interamericanos sobre Neurociência, Neurotecnologia e Direitos Humanos”, com diretrizes para enfrentar situações do avanço das neurociências

que intervenham na atividade cerebral das pessoas, como a preservação da identidade, autonomia e privacidade neural; proteção dos direitos humanos no processo das neurotecnologias; compreensão dos dados neurais como pessoais sensíveis; garantia do consentimento expresso e informado; promoção da igualdade, não discriminação e acesso; aplicação terapêutica justificada para aumento da capacidade cognitiva sem ampliar desigualdade social; salvaguarda da integridade neurocognitiva; transparência e governança; supervisão e fiscalização; e acesso à proteção efetiva e remédios relacionados ao uso das neurotecnologias.

Por sua vez, a ONU está atuando para determinar resoluções voltadas a regular essas inovações, por meio do relatório “Impactos e oportunidades na promoção dos direitos humanos frente às tecnologias emergentes” reconhece os benefícios das tecnologias digitais, entretanto, aponta os riscos que poderão atentar contra os direitos humanos, tais como a perda da privacidade; da necessidade de proteger os dados pessoais; cibersegurança; integridade das informações; qualidade e autenticidade da informação; radicalização; segregação e discriminação; redução da autonomia individual; aumento da desigualdade social; vigilância massiva e a regulação excessiva da internet (Lopes, 2022).

Além de organismos internacionais, países como o Chile se destacou como pioneiro ao inserir os neurodireitos em sua Constituição, reconhecer o direito à identidade mental e proteger a manipulação de informações cerebrais. Em 2019, foram iniciados debates legislativos para proteger estes direitos e em 2021, foi introduzida na constituição, por meio da Lei 21.383/2021.

Ainda, a reforma constitucional do Chile, consagrou os neurodireitos como Direito Fundamental a todas as pessoas. O artigo 19, garante direitos fundamentais aos cidadãos, dentre os quais, a da proteção da integridade e intimidade cerebral e mental das neurotecnologias (Silva, 2024).

Os riscos para a dignidade humana decorrentes dos avanços da neurotecnologia já estão sendo analisados por diversos organismos internacionais. Muitos já começaram a elaborar documentos para criar parâmetros éticos e jurídicos para direcionar tais avanços (Lopes, 2022).

No Direito, a tecnologia transformou não apenas relações sociais e econômicas, mas também a forma como se compreende e protege os direitos fundamentais. É manifesta a necessidade de ampliar a proteção

jurídica, com a regulamentação da neurociência e da neurotecnologia, diante da clareza dos impactos que poderão ocorrer à humanidade.

3.2 Proteção dos Dados Neurais no Brasil

A legislação brasileira vem avançando na proteção de dados. O Marco Civil da Internet foi pioneiro ao definir direitos e deveres de usuários e provedores, garantindo neutralidade da rede, privacidade, segurança, transparência e responsabilização. A Emenda Constitucional 115 elevou a proteção de dados a direito fundamental no art. 5º da Constituição, enquanto a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) regula o tratamento por empresas e órgãos públicos, conceituando dados sensíveis, controlador, consentimento e metadados, que revelam padrões de comportamento mesmo sem identificação direta.

O Projeto de Lei 2.174/2023 é o primeiro a tratar especificamente dos neurodireitos, assegurando privacidade cerebral, autonomia do cérebro, proibição de manipulação mental sem consentimento e vedação do uso comercial de dados neurais. Já o PL 4/2025, em análise no Senado, propõe incluir os neurodireitos no Código Civil, reconhecendo-os como parte dos direitos da personalidade e garantindo liberdade cognitiva, identidade pessoal e acesso justo a melhoramentos tecnológicos.

O Rio Grande do Sul foi o primeiro estado a inserir neurodireitos em sua Constituição, reforçando a integridade mental e a dignidade humana. O Judiciário também começa a considerar experiências internacionais, como o Chile, citado em decisão do Ministro Kassio Nunes Marques na ADI 5962, reconhecendo que normas estaduais podem ampliar direitos do consumidor. Assim, mesmo de forma lenta, o ordenamento jurídico brasileiro caminha para reconhecer a mente como território inviolável.

3.2.1 Marco Civil da Internet

A Lei 12.965/2014 estabeleceu princípios, garantias e deveres no uso da internet no Brasil. Instituiu a neutralidade da rede, proibindo práticas discriminatórias, e determinou que provedores adotem medidas de segurança claras e acessíveis. A fiscalização é compartilhada entre ANATEL, Secretaria Nacional do Consumidor, CADE e CGI.br.

O art. 7º assegura direitos como privacidade, sigilo de comunicações, transparência contratual, proteção

de dados e exclusão mediante solicitação do usuário. O art. 8º garante privacidade e liberdade de expressão, invalidando cláusulas abusivas. Os arts. 13 e 14 tratam da segurança dos registros, exigindo inventário de acessos e criptografia. Já o art. 19 limita a responsabilidade dos provedores a ordens judiciais de retirada de conteúdo, entendimento que o STJ complementa ao afastar a censura prévia, mas exigir remoção posterior de conteúdo ilícito. Em síntese, o Marco Civil regula o uso da internet com foco em igualdade, transparência e proteção de dados.

3.2.2 Emenda Constitucional 115 e a Lei Geral de Proteção de Dados

A EC 115/2022 consagrou a proteção de dados pessoais como direito fundamental, consolidando a privacidade como pilar da dignidade humana e abrindo espaço para os neurodireitos. Trata-se de norma programática, que exige leis infraconstitucionais para concretizar seus objetivos, mas já assegura proteção contra reduções legislativas.

A LGPD (Lei 13.709/2018) regulamenta o tratamento de dados, protegendo privacidade, liberdade e o livre desenvolvimento da personalidade. Define conceitos como dados pessoais, dados sensíveis, anonimizados, titular, controlador, tratamento, anonimização e consentimento. Destaca ainda os metadados, que permitem identificar comportamentos mesmo sem vinculação direta ao titular, reforçando sua relevância na governança digital e na vigilância. A lei estabelece princípios como finalidade, adequação, necessidade, transparência, prevenção, segurança e responsabilização, consolidando um marco regulatório essencial para a proteção de dados no Brasil.

3.2.3 Projeto de Lei 2.174 de 2023

O PL 2.174/2023, em tramitação na Câmara, é a primeira proposta a regulamentar os neurodireitos no Brasil. Reconhece-os como direitos fundamentais, abrangendo integridade e privacidade cerebral, liberdade cognitiva, autonomia, não discriminação e direito à informação neurocientífica.

Prevê que se aplicam a todas as pessoas, independentemente de suas características pessoais. Proíbe manipulação mental, uso discriminatório de informações neurais, leitura de mente ou monitoramento sem consentimento ou ordem judicial. Exige que pesquisas em modulação cerebral sigam princípios éticos e obte-

nam consentimento livre e informado. Garante ainda o direito de acesso e controle das próprias informações cerebrais e prevê sanções civis e penais em caso de violação.

3.2.4 Anteprojeto do Novo Código Civil

O Relatório Final da comissão de juristas responsáveis pela revisão e atualização do Código Civil, foi recebido pelo Senado em 17 de abril de 2024. E está em tramitação desde 31 de janeiro de 2025, através do Projeto de Lei 4 de 2025, até a conclusão deste estudo. Indica uma tendência de revisão conceitual dos direitos da personalidade para abarcar as novas realidades cognitivas, tais como os neurodireitos, além de estabelecer a identidade digital como meio oficial de identificação dos cidadãos em ambientes digitais, o que irá contribuir para a identificação de qualquer perfil de acesso à rede e facilitar a responsabilização de agentes causadores de dano.

O capítulo II trata “Da Pessoa no Ambiente Digital” e define que os neurodireitos são inseparáveis da personalidade dos indivíduos e devem receber a mesma proteção da personalidade prevista no Código Civil atual, não podendo ser transmitidos, renunciados ou limitados. Esta proteção tem como objetivo preservar a privacidade mental, a identidade pessoal, o livre arbítrio, o acesso justo à ampliação ou melhoria cerebral, a integridade mental e a proteção contra vieses das pessoas naturais, a partir da utilização de neurotecnologias.

Além disso, garante a toda pessoa natural, os seguintes neurodireitos:

- i. Liberdade cognitiva: veda o uso de neurotecnologias de forma coercitiva ou sem consentimento;
- ii. Privacidade mental: é o direito de proteção contra o acesso não autorizado ou não desejado a dados cerebrais, veda a venda ou transferência comercial;
- iii. Integridade mental: trata sobre o direito à não manipulação da atividade mental por neurotecnologias, veda a alteração ou eliminação do controle sobre o próprio comportamento sem consentimento;
- iv. Continuidade da identidade pessoal e da vida mental: é a proteção contra alterações na identidade pessoal ou de comportamento, veda alterações não autorizadas no cérebro ou nas atividades cerebrais;

v. Acesso equitativo a tecnologias de aprimoramento ou extensão das capacidades cognitivas: segue os princípios da justiça e da equidade, o qual define que todos deverão ter acesso equitativo a aprimoramentos e capacidades mentais;

vi. Proteção contra práticas discriminatórias: veda práticas enviesadas a partir de dados cerebrais.

Dispõe ainda que os neurodireitos poderão ser regulados por meio de normas específicas, desde que preservadas as garantias aos direitos de personalidade definidos nesta lei. (Brasil. PL 4/2025; 2025).

3.2.5 Demais Iniciativas

O Estado do Rio Grande do Sul, em 2023, incorporou em sua Constituição Estadual oficialmente a proteção dos neurodireitos, tratado no art. 235, o qual determina que a política de ciência e tecnologia do Estado será feita por um órgão criado por lei, com participação de cientistas e da sociedade. Essa política e as pesquisas devem respeitar a vida, a saúde, a dignidade e a mente humana, valorizar a cultura, proteger o meio ambiente e usar bem os recursos naturais.

Não obstante, a jurisprudência vem avançando, mesmo que de forma tímida, no sentido de proteger tais direitos. A Ação Direta de Inconstitucionalidade 5962, do Estado do Rio de Janeiro ajuizada pela entidade ABRAFIX e a Associação Nacional das Operadoras de Celulares, questionou a inconstitucionalidade da Lei Estadual 4.896 de 09 de novembro de 2006 do Estado do Rio de Janeiro, quanto ao teor dos artigos 1º, §2º, I-A e I-B. Alegaram, resumidamente, que os referidos artigos são contrários aos arts. 21, inciso XI e 22, inciso IV da Constituição Federal e que é competência da União para legislar sobre o tema Telecomunicações e não Estadual.

O que merece destaque na ADI é manifestação do Ministro Kassio Nunes Marques, que alertou sobre os riscos atuais e à ausência de regulação sobre a utilização de dados pessoais:

[...] Graças à abundância de dados pessoais espalhados em diferentes espaços da infosfera, as empresas conseguem, mediante tratamento técnico apropriado, extrair informações desses dados para entender, antecipar e até induzir possíveis necessidades individuais dos usuários dos serviços de telecomunicação, com alto grau de acurácia. Assim surgem

estratégias específicas de publicidade, tais como a publicidade contextual, a publicidade segmentada e a publicidade comportamental on-line. E o telefone (em especial o smartphone) é o elo fundamental que permite a operacionalização de tudo isso. Estratégias de marketing que usam esse tipo de saber invadem a esfera íntima da pessoa, tocando aspectos particulares da sua personalidade, já que levam em conta comportamentos históricos dessa pessoa para prever o seu comportamento futuro. E isso tem sido objeto de grande preocupação mundo afora, principalmente considerando os avanços das neurotecnologias, capazes de “ler” pensamentos. No Chile, recentemente foi apresentado, inclusive, um projeto de reforma da Constituição e um projeto de lei para regulamentar os chamados “neurodireitos” (*SENADO DO CHILE. Sobre protección de los neuroderechos y la integridad mental, y el desarrollo de la investigación y las neurotecnologías* – www.senado.cl/pposenado/templates/tramitacion/index.php). A ideia lá é proteger a “privacidade mental” por meio de um direito de não ser manipulado. Intenta-se, também, evitar que novas tecnologias que aumentam a capacidade cerebral possam constituir-se em bens privados com valor econômico, porquanto isso poderia implicar a criação de castas de super-humanos.[...] (STF, Plenário, ADI 5962/RJ, Relator Ministro Marco Aurélio, j. por maioria de votos, p. em 25/02/2021)

Em seu voto, o Ministro não só denuncia os perigos do uso indiscriminado de dados, como também propõe a criação e regulamentação de neurodireitos como forma de preservar a dignidade humana na era digital.

Ao final, a ADI foi julgada improcedente e assegurou o direito à privacidade dos dados de usuários, com o fundamento de que mesmo que seja competência de a União legislar sobre Telecomunicações, a lei estadual não usurpou a competência do ente para reduzir direitos aos usuários, ao contrário, os ampliou. Diante disso, no Estado do Rio de Janeiro, é obrigatório empresas de *telemarketing* se absterem de fazer oferta aos usuários que, em seu cadastro, tenham requerido privacidade de seus dados.

ADVOGADO-GERAL DA UNIÃO – CONTROLE ABSTRATO DE CONSTITUCIONALIDADE. Cabe à Advocacia-Geral da União a defesa do ato normativo impugnado – artigo 103, § 3º, da Constituição Federal.

LEGITIMIDADE – PERTINÊNCIA TEMÁTICA – PROCESSO OBJETIVO. Associação possui legitimidade para ajuizar ação direta de inconstitucionalidade quando verificada pertinência temática, ou seja, elo entre o preceito atacado e os objetivos institucionais contidos no Estatuto. COMPETÊNCIA NORMATIVA – CONSUMIDOR – PROTEÇÃO – AMPLIAÇÃO – LEI ESTADUAL. Ausentes obrigações relacionadas à execução contratual da concessão de serviço de telecomunicações, é constitucional, ante a competência concorrente dos Estados para legislar sobre direito do consumidor, norma estadual a prever cadastro de usuários contrários ao recebimento de oferta de produto ou serviço, fixando prazo para o implemento e multa ante o descumprimento, e a vedar a realização de cobrança e venda via telefone, fora do horário comercial, em dias úteis ou não. Precedente: ação direta de inconstitucionalidade nº 5.745, julgada em 7 de fevereiro de 2019.

(STF, Plenário, ADI 5962/RJ, Relator Ministro Marco Aurélio, j. por maioria de votos, p. em 25/02/2021, grifo nosso)

4. O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NA DIGNIDADE HUMANA

O avanço das tecnologias digitais, em especial as neurotecnologias, afetam diretamente a dignidade humana ao permitir a interferência na mente, no comportamento e na autonomia dos indivíduos. Diversas ferramentas que utilizam algoritmos e inteligência artificial, tais como *streaming*, redes sociais, aplicações para *neuromarketing* e dispositivos neurais são capazes de coletar, interpretar e manipular dados cerebrais, muitas vezes sem o consentimento ou conhecimento do usuário, colocando em risco valores fundamentais como o livre-arbítrio, a identidade pessoal e a privacidade mental.

Essas tecnologias induzem a comportamentos, criam bolhas de pensamento, estimulam o consumo inconsciente e impõem padrões de conduta por meio de recompensas e vigilância contínuas. A consequência

disso é a limitação da liberdade de escolha e da capacidade crítica dos indivíduos.

Além disso, a ausência de regulação jurídica agrava o cenário. A lacuna normativa permite que empresas e governos explorem dados sensíveis, manipulem emoções e decisões e assim, reforcem desigualdades. A desinformação, a discriminação algorítmica, o uso militar de tecnologias autônomas e a violação da propriedade intelectual são exemplos das implicações sociais e éticas mais graves.

Nesse contexto, surgem os neurodireitos como nova categoria de direitos humanos essenciais à era digital. A falta de regulação não apenas expõe o indivíduo à exploração sem o devido entendimento, mas o coloca num lugar similar a uma mercadoria. Deixa de ser um fim em si mesmo ao ser tratado como objeto e não como ser humano, dotado de dignidade e respeito.

Proteger a mente humana é, portanto, proteger a própria essência da dignidade humana. Toda inovação tecnológica que atinge o pensamento, a vontade ou a liberdade de escolha deve ser orientada por esse valor.

4.1 A Interferência da Tecnologia na Mente Humana

As tecnologias atuais são capazes de influenciar decisões, induzir comportamentos e até alterar estados mentais, colocando em xeque o livre-arbítrio. Como lembra Barroso (2024), a autonomia pessoal deve ser o fio condutor da proteção jurídica na era digital, pois proteger os neurodireitos significa resguardar o direito de cada indivíduo de pensar e agir por si mesmo. Plataformas digitais coletam dados por meio de algoritmos e inteligência artificial, direcionando publicidade personalizada e estimulando o consumo inconsciente.

Técnicas de neuromarketing e neuropolítica exploram reações cerebrais para manipular escolhas, em um contexto capitalista marcado pela vigilância e pela perda da privacidade. Foucault (2014) já apontava que o adestramento se dá por meio de recompensas e sanções, criando relações de poder que disciplinam e moldam comportamentos. As redes sociais funcionam nessa lógica, estimulando dopamina a cada curtida ou comentário (Fisher, 2023), o que reforça a interação contínua.

Essa disciplina, exercida por interfaces digitais cotidianas, compromete a autonomia e levanta questões éticas sobre os limites da manipulação de pensamentos, memórias e emoções. A dignidade da pessoa hu-

mana, fundamento da República (art. 1º, III, CF), exige que a proteção da mente seja absoluta, preservando liberdade, privacidade e autonomia como valores inseparáveis dos direitos fundamentais.

4.2 Implicações Sociais e Éticas da Neurotecnologia

As plataformas digitais, sobretudo as redes sociais, abriram espaço para desinformação e extremismo, exigindo maior atenção aos impactos sociais das tecnologias (Barroso, 2024). O autor destaca riscos como a transformação do mercado de trabalho, que afetará tanto funções mecânicas quanto criativas, ampliando desigualdades, já que os mais vulneráveis terão menos condições de acompanhar as mudanças.

Outro ponto crítico é o uso bélico da inteligência artificial. A disputa tecnológica entre potências como Estados Unidos e China inclui o desenvolvimento de armas letais autônomas, que atacam sem controle humano. Além disso, surgem estratégias de manipulação em massa, como guerras cognitivas, ciberataques e difusão global de fake news, agravadas pelas deep fakes, que adulteram informações de forma quase imperceptível.

Somam-se a isso a violação da privacidade, com modelos de negócio baseados na coleta massiva de dados pessoais, e a discriminação algorítmica, que reproduz preconceitos sociais sem considerar vulnerabilidades individuais. Há ainda desafios ligados à propriedade intelectual, já que conteúdos criativos alimentam inteligências artificiais sem o devido reconhecimento de seus autores.

Em síntese, embora se possa vislumbrar um uso positivo das tecnologias para enfrentar problemas como fome, pobreza e degradação ambiental, não há garantias de que os avanços serão orientados por valores éticos que favoreçam a humanidade (Barroso, 2024).

4.3 As Consequências da Ausência Normativa

A ausência de uma regulamentação clara sobre neurodireitos e o uso de tecnologias neurais pode abrir margem para violações graves à privacidade, à igualdade, à segurança, à liberdade e à autonomia, que são direitos fundamentais inerentes a todos os indivíduos (Calesi, et al. 2022).

Sem limites legais definidos, empresas e governos podem utilizar neurodados para manipular emoções,

decisões, crenças pessoais e comprometer a autonomia individual. É necessário reconhecer os riscos do vácuo normativo e agir preventivamente para evitar danos irreparáveis à sociedade.

A utilização de plataformas de *streaming*, vídeos e redes sociais pode funcionar como direcionadores de conteúdo e fazer com que seus usuários consumam cada vez mais da temática que acessa, direcionando-o para determinado comportamento ou interesse (Silva, 2024). Cria-se assim, uma bolha com pessoas de interesses similares o que acaba por limitar o entendimento, pensamento crítico e a empatia.

De acordo com a BBC (2021), a Inteligência Artificial está impactando a economia, a política e a paz mundial. Plataformas como o Facebook contribuíram diretamente para a guerra civil no Mianmar.

A plataforma de *streaming* de música, vídeo e *podcast* Spotify, registrou a patente de uma tecnologia que está em desenvolvimento, para realizar a gravação do ambiente de seus usuários e assim analisar suas diversas características, tais como estado emocional, idade, gênero e o ambiente em que se encontra, prevendo se está sozinho ou com outras pessoas, segundo a Redação de o Globo (2021).

Ocorre que, a maioria das pessoas não sabem do risco que correm ao utilizar redes sociais e aplicativos que registram seu comportamento. Não há privacidade quando o conteúdo é conhecido e decodificado. Além disso, não há garantia que esses dados são armazenados de forma segura ou que não serão comercializados e utilizados para outros fins (Miranda et al., 2023).

As neurotecnologias contribuíram positivamente para evolução e transformação em diversos setores, além de resolver problemas complexos. Todavia, sem a regulação e implementação de políticas públicas que incentivem o consumo consciente, poderão ser direcionadas para interesses particulares, que poderão ser contrários aos interesses da população.

A população deve ter seus direitos naturais tutelados contra a utilização maliciosa, além de educada para o uso seguro consciente destas novas inteligências.

4.4 Neurodireitos e os Direitos Humanos

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, em seu artigo 1º, reconhece que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. A liberdade cognitiva, o direito à identidade pessoal, a integridade mental e a proteção contra preconceitos neurais devem ser compreendidas como extensões dos

direitos humanos tradicionais. Como pontua Barroso (2024), “os direitos fundamentais precisam ser reinterpretados à luz das novas realidades tecnológicas”.

Entretanto, a utilização de dados colhidos por grandes empresas de tecnologia, notoriamente é uma violação à intimidade e a vida privada, elementos indissociáveis da liberdade e dignidade humanas, previsto na Constituição Federal, no art. 5º, inciso X. As redes sociais, com a falsa impressão de conectar pessoas, facilitar a vida em comum e economizar tempo, acessam diversas informações transmitidas em suas plataformas, tais como dados de comunicação dos usuários, geolocalização, contatos, gosto, ideologia e frequência de acessos. Embora o conteúdo tenha proteção por criptografia, é fato que informações sobre padrões de comportamento e interação dos usuários podem ser obtidos facilmente (Calesi, et al. 2022), expondo uma clara violação dos direitos e garantias fundamentais.

Por este motivo, os neurodireitos são os novos direitos humanos a serem protegidos. Atualmente, existem cinco novos direitos humanos relacionados à personalidade e necessários para que se proteja o cérebro humano e a privacidade mental dos indivíduos: identidade pessoal, livre arbítrio, privacidade mental, igualdade de acesso e proteção contra tendências algorítmicas (Nascimento, et al, 2023).

Esses direitos são fundamentais pois a privacidade mental diz respeito ao que pensamos, sentimos, nossos desejos e emoções, aspectos essenciais da individualidade humana. De acordo com Rafael Yuste, devem ser considerados tais como os reservados aos órgãos do corpo humano, cuja proteção deve seguir a mesma lógica, dado que as informações extraídas do cérebro podem ser utilizadas para influenciar nossas decisões e comportamentos, o que torna a proteção destes direitos urgente.

Max Fisher, em seu livro *Máquina do Caos* (2023), discute como as redes sociais já reprogramaram mentes, indicando o potencial de influência que plataformas digitais exercem sobre os usuários. No caso das neurotecnologias, os riscos se intensificam, dada a possibilidade de intervenção direta sobre o centro da identidade humana: a mente (Vale; Neto, 2022).

A velocidade com que esses avanços vêm ocorrendo, de acordo com Yuste (2017 apud Salas, 2020), têm impedido o acompanhamento regulatório de tais acontecimentos e eventuais desvios que possam atentar contra à dignidade da pessoa humana.

O entendimento da estrutura e funcionamento do cérebro trouxeram a necessidade refletir sobre os

impactos na sociedade. Seu uso afeta o funcionamento mental, muitas vezes sem o consentimento e até mesmo o conhecimento de seu possuidor. O emprego de tecnologias persuasivas sem o mínimo de transparência, ofende a dignidade humana ao violar o mais alto grau da privacidade, seu pensamento. A dignidade deve ser o alicerce de qualquer evolução que afete o ser humano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Direito, como reflexo da sociedade, não pode se manter alheio às transformações que a tecnologia tem imposto ao cotidiano. É necessário que evolua e acompanhe a realidade social. E, nesse novo cenário, em que a mente humana se tornou também um possível alvo de exploração tecnológica, torna-se urgente refletir sobre os limites éticos e jurídicos do uso das neurotecnologias no Brasil.

A legislação brasileira está dando passos importantes, como o Marco Civil da Internet, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Emenda Constitucional nº 115, que elevou a proteção de dados à condição de direito fundamental. No entanto, ainda é ausente norma que trate especificamente dos neurodireitos. A LGPD, apesar de seu alcance, não menciona os dados neurais de forma expressa, o que exige interpretações extensivas das normas existentes para garantir alguma forma de proteção nesse campo, além da atuação do judiciário, sobrecarregado e moroso.

O Projeto de Lei nº 2.174/2023, surge como uma tentativa de preencher essa lacuna, trazendo princípios valiosos, como a liberdade cognitiva, a privacidade mental e a necessidade de consentimento explícito. Porém, como se trata de uma norma de natureza programática, não há previsão de sanções civis ou penais. O que fará com que seu poder de proteção seja limitado, caso não sejam previstas a responsabilização civil aos causadores de dano, a tipificação e a respectiva sanção penal.

Outra ação importante, é inclusão do capítulo “Da Pessoa no Ambiente Digital” no Novo Código Civil, por meio do Projeto de Lei nº 4/2025, ao elevar a proteção de dados neurais aos direitos de invioláveis da personalidade e garantir os neurodireitos a toda pessoa natural.

Ademais, é urgente que ambos os projetos de lei sejam analisados pelas respectivas comissões, discutido e aprovado no Congresso para sanção presidencial.

Além disso, não deve ser permitido que grandes empresas de tecnologia não tenham sede e representantes jurídicos no Brasil, o que dificulta e até inviabiliza, a responsabilização por eventuais abusos.

A proteção da mente humana deve ser prioridade. Da mesma forma que o Direito protege o corpo, a personalidade e a liberdade, é preciso assegurar que a integridade mental não seja violada. Este estudo demonstrou que a proteção dos dados neurais representa um dos maiores desafios jurídicos atuais. Essas informações, que definem a intimidade do ser humano, não podem ser tratadas como simples dados. Exigem uma abordagem legal inovadora, rígida, cuidadosa e centrada na dignidade da pessoa humana, constantemente atacada.

Entretanto, para que seja efetivada esta proteção, não é suficiente a criação de leis. É fundamental que o Estado invista em políticas públicas voltadas à educação digital, à conscientização do uso de plataformas digitais e formação ética frente ao avanço dessas inteligências. Como aponta Barroso (2024), o comportamento social deve ser regulado não apenas pelo Direito, mas da educação e da conscientização social.

A educação tem papel fundamental, pois é por meio dela que a sociedade poderá compreender os riscos do uso indiscriminado de seus dados e assim, desenvolver capacidade crítica necessária para tomar decisões conscientes sobre seus comportamentos e informações na rede. A inclusão de temas como privacidade mental, uso ético da inteligência artificial e segurança de dados pessoais nos currículos escolares e universidades é um passo essencial para a formação de indivíduos preparados para lidar com os desafios da era neurotecnológica.

Do mesmo modo, é preciso estimular uma cultura digital responsável, que ensine os cidadãos a reconhecerem seus direitos digitais, com os riscos do fornecimento indiscriminado de suas informações, para entenderem a importância do consentimento informado e dos perigos do uso indiscriminado e acrítico de plataformas digitais, incluindo o enfrentamento da dependência de redes sociais, muitas vezes a única fonte de informação e comunicação.

A proteção dos neurodireitos exige, portanto, um esforço urgente coletivo e contínuo. Cabe ao poder público não apenas legislar, mas também informar, educar e proteger as pessoas, que são hipossuficientes frente ao poder de empresas que investem bilhões nesta ciência.

Outra iniciativa, se refere aos Termos de Uso, que

podem conter de forma explícita, quais dados serão coletados e tratados pelos controladores, para garantir que cumpram as hipóteses previstas no art. 7º da LGPD, segundo o qual os dados somente podem ser coletados e utilizados mediante situações específicas e legítimas, com autorização expressa do titular. Desta forma, limita-se a utilização de tais dados e confere ao controlador a responsabilidade por eventuais danos.

Além do mais, dada a urgência e relevância do tema, propõe-se que os dados mentais sejam tratados, por analogia, como os órgãos humanos, sendo tutelados com o mesmo grau de proteção. Deve-se ainda, vedar de forma expressa seu uso inadvertido e comercialização e caso seja, que sejam aplicadas sanções civis e penais adequadas.

Educação, legislação e ética devem caminhar juntas. Afinal, proteger o cérebro humano não é apenas uma questão jurídica, é um compromisso civilizatório com o futuro da humanidade.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, R.; IENCA, M. **Towards new human rights in the age of neuroscience and neurotechnology**. Disponível em: <https://lssjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40504-017-0050-1>. Acesso em: 18 maio 2025.
- BBC NEWS BRASIL. **Como a IA está afetando democracia e paz mundial**. BBC Brasil, 5 fev. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55944504>. Acesso em: 27 maio 2025.
- BARROSO, L. R. **Inteligência artificial, plataformas digitais e democracia**: direito e tecnologia no mundo atual. 1ª edição. Belo Horizonte: Editora Fórum. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 maio 2025.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 115, de 10 de fevereiro de 2022**. Altera a Constituição Federal para incluir a proteção de dados pessoais entre os direitos e garantias fundamentais. Diário Oficial da União: seção I, Brasília, DF, 11 fev. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc115.htm#:~:text=EMENDA%20CONSTITUCIONAL%20N%C2%BA%20115%2C%20DE,e%20tratamento%20de%20dados%20pessoais. Acesso em: 27 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014**. Marco Civil da Internet. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 abr. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm. Acesso em: 27 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 27 maio 2025.
- BRASIL. **Projeto de Lei nº 2.174, de 2023**. Dispõe sobre os neurodireitos. Câmara dos Deputados, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/projetos-de-lei/2174-2023>. Acesso em: 26 maio 2025.
- BRASIL. **Projeto de Lei nº 4, de 2025**. Institui o Novo Código Civil. Senado Federal, Brasília, DF. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br>. Acesso em: 26 maio 2025.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 5962**, RJ. Relator: Min. Kassio Nunes Marques. Julgamento em 25 fev. 2021. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5486862>. Acesso em: 27 maio 2025.
- CARLESSI, M. M.; BORGES, G. S.; CALGARO, C. **Tecnologias Persuasivas e Neurodireitos: A Tutela dos Consumidores nas Redes Sociais Na Sociedade Consumerista**. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/download/8502/6491>. Acesso em: 12 maio 2025.
- EUA. Columbia University. NEURORIGHTS FOUNDATION. **The Five Ethical NeuroRights.**, 2019. Disponível em: https://neurorights-initiative.site.drupaldisttest.cc.columbia.edu/sites/default/files/content/The%20Five%20Ethical%20NeuroRights%20updated%20pdf_0.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.
- FISHER, M. **A máquina do caos: Como as redes sociais reprogramaram nossa mente e o nosso mundo**. Tradução Érico Assis. 1ª edição. São Paulo: Todavia. 2023.

FLORES FILHO, E. G. J. FIRMO, M. de C. **Dignidade humana e neurodireitos na era digital**. Revista do Instituto de Direito Constitucional e Cidadania – IDCC, Londrina, v. 7, n. 2, e063, jul./dez., 2022. DOI: 10.48159/revistadoidcc.v7n2.e063. Disponível em: <https://revistadoidcc.com.br/index.php/revista/article/view/157/138>. Acesso em: 09 mar. 2025.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: Nascimento da Prisão. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2014.

GLOBO GQ. **Spotify registra patente de tecnologia para monitorar fala de usuários**. GQ Brasil, 28 jan. 2021. Disponível em: <https://gq.globo.com/tecnologia/noticia/2021/01/spotify.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

LOPES, A. M. D. et al. **Neurodireito, neurotecnologia e direitos humanos**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2022. Disponível em: <https://neurorights.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Neurodireito-Neurotecnologia-e-Direitos-Humanos.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

MAGRO, A. R.; ANDRADE, L. **Manual de Direito Digital**. 4ª edição. São Paulo: Editora JusPodium, 2024.

MASCARO, A. L. **Filosofia do direito**. 8ª edição. São Paulo: Atlas. 2021.

MOYA, V.; AIZAWA, J.. **Neurodireitos: Os novos Direitos Humanos Fundamentais**. 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xxcidh2023/734905-neurodireitos--os-novos-direitos-humanos-fundamentais/>. Acesso em: 12 maio 2025.

NASCIMENTO, A. G., et al. **Neurodireito** – Colisões dos direitos fundamentais dentro da razoabilidade e proporcionalidade. 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12746>. Acesso em: 12 maio 2025.

NEURALINK. Homepage oficial. **Neuralink Corp.**, 2025. Disponível em: <https://neuralink.com>. Acesso em: 27 maio 2025.

OCDE. **Recommendation of the Council on Responsible Innovation in Neurotechnology.2019**. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/api/print?id=658&Lang=en>. Acesso em 27 maio 2025.

OEA. **Declaração da Comissão Jurídica Interamericana sobre Neurociência**, Neurotecnologias e Direitos Humanos. 2021. Disponível em: https://www.oas.org/en/sla/iajc/docs/CJI-DEC_01-XCIX-O-21_POR.pdf. Acesso em: 03 maio 2025.

OEA. **Declaração dos Princípios dos Neurodireitos**. Disponível em: <https://neurorights.com.br/legislacao/oea-declaracao-de-principios-09-03-2023/>. Acesso em 03 maio 2025.

ORACLE. **The Evolution of Big Data and the Future of the Data Platform**. Oracle, 2021. Disponível em: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/big-data/big-data-evolution.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2025.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Consejo de Derechos Humanos. **Impactos, oportunidades y retos que pueden entrecruzar las tecnologías digitales nuevas y emergentes em relación com la promoción y la prtotección de los derechos humanos**; Disponível em: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/g21/110/37/pdf/g2111037.pdf?OpenElement>. Acesso em: 20 maio 2025.

OEA. ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Comissão Jurídica Interamericana. **Declaração sobre Neurociência, Neurotecnologia e Direitos Humanos**. Washington, 2021. Disponível em: https://www.oas.org/en/sla/iajc/docs/CJI-DEC_01-XCIX-O-21_POR.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

PENÊDO, J. **A fraude no campo da informação: Engenharia Social, Big Data e a manipulação do usuário na rede. Bibliotecas Universitárias**: pesquisas, experiências e perspectivas, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 36-45, jan. /jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3110/pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

POLETTI, A. E.; MORAIS, F. S.. **(In)Sustentabilidade das Redes Sociais**: Os impactos da manipulação de dados pelas plataformas de manipulação. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/w/2fc70ad55800b1f69a920d27667f7fb1/1?cbl=2031966&pq-origsite=gscholar>. Acesso em 30 abril 2025.

PORTO, L. **Neurodireitos: um olhar para o futuro presente na era digital**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalhas-notariais-e-registrais/404071/neurodireitos-um>

olhar-para-o-futuro-presente-na-era-digital. Acesso em: 12 maio 2025.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Emenda Constitucional nº 85, de 20 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=WQdlfqNoXO4%3D&tabid=3683&mid=5359>. Acesso em: 26 maio 2025.

SALAS, J. Porque é preciso proibir que manipulem nosso cérebro antes que isso seja possível. **El País** (Brasil), Madrid, 13 fev. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/ciencia/2020-02-13/por-que-e-preciso-proibir-que-manipulem-nosso-cerebro-antes-que-isso-seja-possivel.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

SILVA, A. M. **Os desafios jurídicos frente ao avanço neurocientífico e tecnológico**: análise acerca dos neurodireitos. Revista Caderno Pedagógico. Publicações e Editora Curitiba. V.21, n.12, p.01-15.2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386187280_Os_desafios_juridicos_frente_ao_avanco_neurocientifico_e_tecnologico_analise_acerca_dos_neurodireitos . Acesso em: 09 mar. 2025.

UNESCO. Comitê Internacional de Bioética. **The ethical issues of neurotechnology**. Paris, 2020. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137.page=37>. Acesso em: 20 maio 2025.

VALE, L. A. M. M.; NETO, W. S. S. **A hipótese dos neurodireitos humanos**: Um olhar ético-jurídico sobre a neurotecnologia. VII Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra. Coimbra.p.748-761. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384566514_A_Hipotese_dos_Neurodireitos_Humanos_um_olhar_etico-juridico_sobre_a_neurotecnologia . Acesso em: 09 mar. 2025.

Yuste, R., Goering, S., Arcas, B. et al. Quatro prioridades éticas para neurotecnologias e IA. **Nature** **551**, 159–163 (2017). Disponível em: <https://doi.org/10.1038/551159a>. Acesso em 16 jun. 2025.

CAPA



Autora: *Jornalista Katia Marchena. Assessora e consultora de comunicação, editora de texto e pesquisadora.*

PUBLICIDADE E PROPAGANDA NA STRONG: 10 ANOS DE CRIATIVIDADE

Há 10 anos, a Strong Business School viu chegar ao seu campus um novo tipo de aluno: aquele que, em vez de calculadora e elaborar planilhas, carregava cadernos cheios de anotações, ideias e referências criativas. Eram mais barulhentos e descontraídos e se vestiam com mais opções na paleta de cores. Num ambiente marcado pela lógica dos números e da gestão, a instituição abriu espaço para a inovação e a criatividade e criou o curso de Publicidade e Propaganda.

De lá para cá, o mercado mudou, o perfil dos alunos idem, as tecnologias avançaram e, sobretudo, a visão sobre o papel da publicidade se transformou. Hoje, o curso de PP da Strong Business School tem reconhecimento nacional, nota máxima no ENADE, projetos premiados e se consolida como um exemplo de como criatividade e negócios devem caminhar lado a lado, sustentados por estratégias de gestão e responsabilidade social.

Para celebrar essa primeira década, conversei com o professor **Edson Paiva Dias**, responsável por implantar o curso e coordenador. Na entrevista a seguir, ele relembra os desafios dos primeiros anos, fala sobre o novo perfil dos estudantes e destaca o grande diferencial da formação: a integração entre criatividade e negócios e a nova publicidade.

O curso de Publicidade e Propaganda da Strong completa 10 anos em 2025. O que mudou desde o começo?

Quando assumi, o projeto pedagógico era mais voltado para Propaganda e Marketing do que para a Publicidade propriamente dita. Desde então, atualizamos o curso, fortalecendo o tripé teórico, estratégico e criativo que sustenta nossa formação. O mercado mudou, o digital cresceu de forma exponencial, e nós nos adaptamos sem abrir mão de uma base conceitual sólida.

Quais mudanças curriculares mais marcaram essa transformação?

No início, tínhamos disciplinas como Mídia 1, 2 e 3. Hoje, elas evoluíram para Fundamentos de Mídia

e Mídias Digitais. O digital, que antes ocupava espaço menor, hoje representa cerca de 50% dos investimentos. Também unificamos Computação Gráfica e Produção Gráfica, porque a publicidade é híbrida e precisa dialogar com diferentes plataformas.

Houve resistência à criação de um curso de comunicação em uma escola de negócios?

Resistência, não. Mas transformamos o ambiente acadêmico na Strong. No começo, éramos vistos como um “bicho estranho no ninho”. Mas os alunos, com sua criatividade e entrega, mostraram que estavam à altura da exigência da instituição. Com o tempo, passamos a ser mais valorizados, principalmente pelo desempenho acadêmico e pelos resultados. Hoje, o curso figura entre os que conquistam as melhores notas no Enade e nas avaliações internas e isso fala por si.

Recentemente, o curso deixou a área de Comunicação e passou para a de Negócios. O que significa?

Foi uma determinação do Ministério da Educação e fez muito sentido. Apesar da publicidade dialogar com o Jornalismo, o curso tem um objetivo mais alinhado ao universo empresarial. Quando você olha para finalidade, tanto administração quanto publicidade tem maior sinergia, porque o que ambos querem é alavancar negócios, são resultados quantitativos. Nosso curso já nasceu com esse DNA, e a mudança formal só reforça isso.

Essa alteração também reflete um movimento maior no mercado e nas universidades. Durante muito tempo, a Publicidade foi vista quase exclusivamente como parte da Comunicação, associada à criação de campanhas e peças criativas. Hoje, as empresas esperam do publicitário um pensamento estratégico, capaz de gerar impacto mensurável para marcas e negócios. Esse reposicionamento começou a se consolidar nos últimos 10 a 15 anos, impulsionado pelo marketing digital, pela mensuração de resultados e pelo uso intensivo de dados para orientar decisões. As faculdades acompanharam essa transformação, aproximando o curso de áreas como Administração, Economia e Marketing e menos do jornalismo ou da comunicação institucional.

Qual o perfil do aluno de PP da Strong?

A maioria vem do ABC, é jovem vindo do ensino médio de escolas públicas e privadas. Desde o início,

observamos uma ligeira predominância feminina. É um público conectado, curioso, que chega interessado em redes sociais, mas descobre ao longo do curso o valor do planejamento, da estratégia e da comunicação ética.

São alunos mais influenciados pelas das redes sociais?

Sem dúvida. Muitos chegam fascinados por influenciadores e cultura digital, alguns já com perfis e trabalhos iniciados. O curso amplia essa visão, mostrando que, não é apenas carisma o essencial para viralizar, é preciso técnica, estratégia e responsabilidade.

E a diversidade e a responsabilidade social?

Estão no centro da formação. Desde o primeiro semestre, os alunos têm disciplinas como Legislação Publicitária, Direito do Consumidor, Responsabilidade Social e Marketing Ambiental, Sociologia e Filosofia. Discutimos inclusão, sustentabilidade e ética. Nossos professores provocam reflexões sobre o impacto das mensagens que criamos.

Portfólio é essencial ao aluno de PP de qualquer faculdade de Publicidade como funciona para o aluno da Strong?

A cada semestre, desenvolvemos projetos interdisciplinares com desafios reais: campanhas culturais, produtos, ações para serviços e varejo.

No final do curso os alunos atendem clientes reais. Fazem prospecção, recebem briefing, desenvolvem campanhas e apresentam para banca e cliente. Em vários casos, esses trabalhos geram convites para estágio e até contratação. O aluno conclui a graduação com um portfólio robusto incluindo planejamento, briefing, orçamento, peças e análise. Isso ajuda muito na colocação no mercado de trabalho.

O senhor desenvolveu a agência experimental de publicidade da Strong. Qual papel ela tem nesse processo?

É um espaço de prática, autonomia e criação. Projetos institucionais nascem ali, como o PP Week, idealizado e realizado pelos próprios alunos, com apoio institucional, dos professores e que foi um sucesso. Além dele temos o Colóquio “Reflexões sobre o mercado” que já está na oitava edição.

Para encerrar: qual o principal diferencial do curso de PP da Strong?

A formação completa, que une técnica, visão crítica e valores humanos. Nossos alunos saem com portfólio, domínio estratégico e segurança para atuar. E, acima de tudo, com a certeza de que podem transformar o mundo por meio da comunicação.

Ao longo dessa década, o curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School colecionou prêmios acadêmicos e de mercado, fruto de uma liberdade criativa bem direcionada pelos professores de PP. Reconhecimentos que não são apenas troféus na prateleira, mas provas de que é possível formar talentos capazes de aliar estratégia, ética e impacto social.

Mais do que preparar profissionais para o mercado, a Strong reafirma, a cada turma, seu compromisso com um ensino de qualidade, que respeita a pluralidade de ideias e estimula a construção de uma comunicação comprometida com a democracia. São jovens que chegam com vontade de criar e saem com a certeza de que podem transformar não apenas marcas, mas a comunidade de que fazem parte e a sociedade mais humana, justa e feliz.







IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Autora: Laysa Monalise Barros Magalhães.

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

ÉTICA E ECONOMIA: COMO ESCOLHAS INDIVIDUALISTAS DISTORCEM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Resumo:

A máxima da busca pelo lucro próprio dominou a teoria econômica desde o seu estabelecimento como uma ciência social e ficou a questão: como isso afeta o indivíduo e a sociedade? A partir de tal, vê-se que os aspectos técnicos foram sempre levados em consideração para o fomento da economia, todavia os princípios da dita ciência não caminharam rumo à prometida prosperidade e muito menos à uma coesão social plausível com a atual civilização, pois já foram testemunhadas, nestes quase 300 anos desde A Riqueza das Nações, crises, guerras e uma forte instabilidade econômica e social. Tendo isso em vista, o presente artigo tem como objetivo investigar a relação entre a teoria econômica e os princípios éticos que buscam uma melhor coesão social e maior felicidade individual,

que permeiam toda a órbita do indivíduo não como um meio, mas como um fim de sua própria consciência.

Palavras-chave: economia; ética; coesão; sociedade; indivíduo.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em A Teoria dos Sentimentos Morais, Smith (1759, p.20) discorre sobre o egoísmo humano e como isso é modificado em situações que se busque a felicidade alheia, tese esta que se contrapõe à interpretação primária de sua mais famosa obra A Riqueza das Nações, que se estabeleceu como precursora da ciência econômica, dando origem à máxima da busca dos indivíduos pelo lucro próprio acima do bem comum. Contudo em uma breve análise é visível o resultado de uma visão individualista em um ambiente social: guerras, crises econômicas e um forte senso de não pertencimento do homem comum na sociedade, que se pressiona a cada dia mais para se encaixar nos moldes estabelecidos.

E a partir daí encontra-se um dilema para o cientista econômico: o problema está na microeconomia, com sua visão individual e mais focada, ou está na macro-

economia, com sua análise expandida? Em outras palavras, o problema é o homem ou o meio em que ele está inserido?

Para responder a isso é preciso compreender as bases do pensamento das pessoas como indivíduo e sociedade, será que uma teoria que diz: maximize o “seu” lucro acima do resto, possibilita uma coesão social suficiente para garantir o progresso e a estabilidade econômica? Será que a compreensão do indivíduo a partir de uma perspectiva eticamente válida para a sociedade que se analisa, não é algo a se destacar ao falar de economia?

Em tal situação, o presente artigo tem como objetivo geral investigar sobre a relação entre a teoria clássica econômica e o conceito de ética na atual sociedade, pois, a partir da noção de que toda teoria influencia na concepção de vida do indivíduo ,e, parafraseando Keynes (“1932”) “São as ideias, não os interesses encapotados, que são perigosas para o bem ou para o mal.” Ademais, há também o objetivo de complementar a compreensão da influência da teoria econômica, que apesar de alto viés matemático, é uma ciência social que afeta diretamente a vida das pessoas e sua tomada de decisões, tópico que será explorado. Por fim o artigo busca explorar as minúcias da compreensão de ética em uma abordagem qualitativa, a partir da questão: o que vale os princípios de um cidadão comum para o bem coletivo?

Por conseguinte, o trabalho é de alto valor para a situação atual, pois é fundamentada a necessidade de um maior entendimento do viés social da ciência econômica, tanto para graduandos da área, quanto para os que já são formados ou querem aprender mais sobre uma ciência que impacta diretamente na vida de todos, tanto de maneira estrutural quanto individual. E como dizia Russell (“1922”) “O homem não é um animal solitário, e enquanto perdura a vida em sociedade, a realização de si mesmo não pode ser o supremo princípio ético”, ideia a partir do qual o homem precisa reprimir seus desejos egoístas para garantir o convívio em sociedade e, tendo uma visão extremamente individualista como se observa na teoria econômica clássica, observa-se o ruir da coesão social a partir da busca exclusiva por satisfação pessoal.

A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica, sendo esta caracterizada pela busca e análise de informações vindas de literaturas como livros, artigos científicos, teses, sites, dissertações, entre outros. As obras de referência utilizadas devem possuir relevância para o tema e, se possível, relevância no

meio em que o artigo será apresentado. Foram feitas leituras exploratórias para aprofundamento do tema em questão (Gil, 1981), apesar de que a maior parte do material inserido no artigo veio de leituras integrais feitas anteriormente, mas que foram de grande valia para a escolha do tema. A seguir foram feitas leituras analíticas de artigos de referência e de livros chave para a ideia central do tema. Portanto, a pesquisa bibliográfica é vista como sendo essencial para a formulação das ideias apresentadas, tanto para enriquecimento do conteúdo do trabalho, quanto para validação do da tese central.

COESÃO SOCIAL: ÉTICA E JUSTIÇA

No artigo John Rawls: a economia moral da justiça temos um resumo das ideias do filósofo político Rawls (“1971”) que elabora, em perspectiva filosófica, dialética e lógica, a teoria do justo e do ético de maneira contratual. É elencado, principalmente, a visão pluralista e abrangente de ética que deve se justificar a partir, não de verdades morais objetivas, mas sim de princípios fundamentais, que se darão como regras de convivência e/ou princípios racionais. Ao abordar o aspecto econômico da questão, Rawls fala sobre a importância da liberdade, como base fundamental da ética, do reequilíbrio da desigualdade e de princípios neutros devido à incerteza. A partir destes pressupostos básicos é possível compreender a grande lacuna do pensamento econômico vigente, que é justamente a falta de uma compreensão humana do assunto, tornando a teoria neoclássica ausente de base ética fundamental para se classificar como uma ciência social de fato. Pois apesar de o princípio da liberdade ser algo fortemente defendido pela teoria econômica, nada se é definido para reequilibrar as desigualdades e encarar, de fato, as incertezas do destino a partir de um ideal justo e significativo da economia.

Em termos de base ética, a economia teve origens intrinsecamente ligadas ao ideal ético desde a Grécia antiga, com Aristóteles defendendo o uso político da economia para fins maiores e mais virtuosos, ele diz: “A vida empenhada no ganho é uma vida imposta, e evidentemente a riqueza não é o bem que buscamos, sendo ela apenas útil e no interesse de outra coisa.” (1980, p.7). Outro exemplo da questão do cerne ético da ciência econômica é a ideia de Mises (1949, p.10) a respeito da praxeologia, onde o objetivo da economia é o estudo do comportamento humano e suas implicações em relação a escolhas, a partir de uma noção

de valoração (que utiliza noções monetárias) cujo objetivo do homem é diminuir seu desconforto, sendo tal conceito muito ligado a filosofia e à ética como uma busca por algo melhor, mais virtuosos e digno para o ser. Com tais exemplos é visto que a economia tem fundamentos sociais bem estabelecidos e ligados ao interesse do ser humano por uma vida melhor e, por conseguinte, em vista do ambiente em que este ser está inserido: uma sociedade plural e orgânica (Durkheim, 1999).

Como foi falado anteriormente, os princípios éticos buscam fins maiores do que os meramente oferecidos pela riqueza e devido a estrutura capitalista isso se põe em xeque para a sociedade como um todo. O sociólogo Durkheim buscou estudar a relação entre o indivíduo e a sociedade, a partir da análise do cenário da divisão do trabalho, afirmando:

O direito e a moral são o conjunto de vínculos que nos prendem uns aos outros e à sociedade, que fazem da massa dos indivíduos um agregado e um todo coerente. É moral, pode-se dizer, tudo o que é fonte de solidariedade, tudo o que força o homem a cortar com outrem, a reger seus movimentos com base em outra coisa que não os impulsos do seu egoísmo, e a moralidade é tanto mais sólida quanto mais numerosos e mais fortes são esses vínculos. (DURKHEIM 1999, p.420).

E afinal, tais vínculo são prosperados em uma sociedade que tem como principal objetivo o auto interesse?

A sociedade para Mises tem como objetivo: [...] proporcionar um ambiente que não coloque obstáculos insuperáveis no caminho dos gênios e libere suficientemente o homem comum de preocupações materiais para que possa interessar-se por outra coisa além de simplesmente ganhar sua subsistência. (MISES, 1949, p.195).

Sem o devido rigor ético por parte dos indivíduos, como pode a sociedade garantir ao homem comum a liberdade de pensar em algo além da subsistência? Pois na sociedade de mercado do auto interesse o que se vê é uma competição feroz e audaz.

Os “motivos econômicos” reinaram supremos, num mundo próprio, e o indivíduo foi le-

vado a neles calcar os seus atos, sob a pena de ser esmagado pelo mercado-avassalador. Essa conversão forçada a uma perspectiva utilitarista distorce fatalmente a compreensão do homem sobre ele mesmo. (Polanyi, 2018, p.213).

Para os liberais o problema ético deve ser deixado para que o indivíduo o enfrente (Friedman, 2023, p.54), todavia, é visto que o próprio sistema econômico e suas ideias vão em oposição à uma visão ética adequada para o bem comum.

A TEORIA CLÁSSICA E AS ESCOLHAS INDIVIDUALISTAS

Em a Riqueza das Nações, Smith (1759, p.122) afirma: “Ao perseguir seu próprio interesse (o indivíduo) frequentemente promove o da sociedade de forma mais eficaz do que quando ele realmente pretende promovê-lo. Nunca soube de muito bem feito por aqueles que afetavam o comércio para o bem público.” (Smith, 1759 IV:II, p.456), sendo esta obra a precursora da economia como ciência social, pois a partir das ideias de Smith tem-se a formação do pensamento econômico clássico, toda sua teoria afetou diretamente o andamento da economia no século XVIII, alterando a forma com que as nações enxergam o enriquecimento e crescimento econômico de seu território, pois, a partir da ideia de uma “mão invisível” guiando o mercado, a divisão de trabalho e a busca por lucro individual, o progresso e a abundância seriam inevitáveis. Vale relembrar o que exatamente é a mão invisível, metáfora usada por Smith para explicar que, deixado o fluxo econômico sem empecilhos e as pessoas livres para buscarem seu lucro, o mercado entrará em equilíbrio e haverá o melhor desfecho possível. Todavia, é importante ressaltar que, na própria obra de Smith, há uma grande contradição de suas ideias, pois em A riqueza das Nações ele diz: “Tudo para nós mesmos e nada para os outros, parece ter sido, em todas as épocas do mundo, a máxima vil dos senhores da humanidade.” (Smith, III:IV, p.418) e em A Teoria dos Sentimentos Morais, afirma o filósofo: “A todo momento o homem sábio e virtuoso a sacrificar seu próprio interesse particular ao interesse público de sua própria ordem ou sociedade” (2021, p.270), sendo estas ideias opostas a visão da busca individualista por lucro próprio. Sendo a virtude uma das grandes máximas do homem comum e, a ética de um homem virtuoso vinculada ao seu comportamento como

Homo economicus (ser racional que busca maximizar sua satisfação), a própria teoria clássica se torna falha para uma valoração social plausível como a busca do homem comum por maior satisfação para si e para os demais.

No plano microeconômico da racionalidade humana o principal objetivo do ser humano é "...desejo de melhorar as condições materiais de sua existência" (Mises, p.239), mas seria essa busca egoísta o principal caminho do ser racional? Questiona Sen (2002, p.32) "O chamado "homem econômico", que busca seus próprios interesses, é o que melhor representa o comportamento dos seres humanos, ao menos em questões econômicas?". Na própria obra de Sen (2002,p.35) temos a contraposição a essa ideia a partir do exemplo do comportamento com comprometimento, que é o caso de grupos que atuam com a relação dos interesses do indivíduo com o todo, que é o exemplo das comunidades, como as citadas por Durkheim (1999) ao falar das sociedades "mecânicas", outro contraponto de Sen (2002,p.71) é o caso de indivíduos que se empenham em busca de objetivos de outras pessoas e não o próprio bem-estar ou interesse individual.

INDIVÍDUO E O BEM COMUM

Ao abordar o "outro lado da moeda", que são as escolhas coletivas, percebe-se que é possível convergir os desejos individuais com o bem social (Sen, 2002), pois o indivíduo é um membro do todo comum (Marx, 2011) e precisa colaborar com os demais, tanto para atingir seus objetivos, para obter felicidade em sua vida, quanto para o progresso da comunidade. O sistema econômico atual não possibilita plenamente tais objetivos, pois seu único propósito é a maximização do lucro, tornando os seres humanos indiferentes entre si (Yunus, 2017) e esquecendo o devido rigor ético necessário para uma ciência social. O indivíduo não é um ser puramente racional que busca maximizar seu bem-estar acima de tudo e todos e que só se move pelo seu egoísmo, o lado altruísta, tanto natural quanto baseado em princípios éticos, do ser humano deve ser levado em consideração ao estudar seu comportamento e sua tomada de decisões. Para Yunus: "se a motivação altruísta de todas as pessoas fosse trazida para o mundo dos negócios, restariam poucos problemas que não se poderia resolver." (2017, p.252), o que mostra como uma nova interpretação do comportamento humano e suas motivações pode

modificar a situação econômica da sociedade. Mais a frente em sua obra Yunus afirma:

A atual estrutura da teoria econômica não permite que o lado generoso das pessoas se manifeste, uma vez que o mercado é dedicado exclusivamente a negócios movidos pelo interesse próprio. (2017, p.254).

A ideologia econômica impacta diretamente no estilo de vida das pessoas, portanto, com o desalinhamento da economia junto à ética, vê-se uma problemática na estrutura social vigente. Para o liberalismo: "um dos principais objetivos do liberal é deixar o problema ético para que o indivíduo o enfrente" (Friedman, 2023, p.54), mas a realidade mostra que as ideias econômicas moralmente aceitas influenciam nas decisões individuais, em todas as épocas, desde o feudalismo, passando pela acumulação de metais e a formação dos burgos, todo o sistema econômico determinou o comportamento do homem para/com os seus semelhantes com relação às trocas exercidas na sociedade (Huberman, 2010).

Ademais, com uma visão altruísta da economia, ou seja, o indivíduo agindo em prol do bem comum, foram vistos casos de sucesso no progresso econômico e social, como é o caso dos microcréditos oferecidos pelo GrameenBank (Yunus, 2017) que possibilitaram o empreendedorismo de pessoas em situação de pobreza em Bangladesh e outras regiões do mundo, demonstrando que é possível gerar riqueza e oportunidade a partir de uma simples iniciativa que busca o bem do próximo e não apenas o lucro individual.

Por conseguinte, é evidente que a ética do indivíduo é algo formado individualmente, como afirmou Friedman (2023), todavia com incentivos corretos do meio em que vive e reconhecimento dos demais (Smith, 2021) o ser humano poderá caminhar em rumo a uma sociedade mais coesa e justa e para isso as ideias econômicas devem se alinhar a princípios de justiça, igualdade e pensamento coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial do artigo de relacionar a teoria econômica com os princípios éticos levou a concluir a importância do caráter e da justiça ao se estudar e elaborar conhecimentos para a economia, pois tais virtudes garantem uma ciência que seja plausível com a coesão social, que nada mais é do que "um conjunto de

crenças e valores compartilhados por uma sociedade que garante sua harmonia e continuidade” (Durkheim, 1999) e, para o progresso e crescimento econômico, é imprescindível que o economista trate com o devido rigor e importância os conceitos éticos ao falar das escolhas do indivíduo, que são a primazia dos estudos microeconômicos, possuindo vital relação com os sistemas mais amplos da economia e suas mensurações agregadas (macroeconomia).

Ademais, os princípios de cada ente de uma sociedade afetam diretamente o meio em que ele vive, pois suas escolhas interferem a si mesmo e aos demais, seja em uma relação de troca econômica, seja nas relações cotidianas, a socialização orgânica dos indivíduos busca uma coesão, que deve alinhar o autointeresse com o fomento e a sustentabilidade do meio cívico e social. Por conseguinte, para a garantia do que é justo e economicamente viável, o conhecimento de premissas e noções alinhadas ao ético, é essencial o alinhamento das ideias de lucro, crescimento, renda e trabalho com as virtudes necessárias para o reconhecimento do próximo como um agente econômico que será afetado pelas decisões dos demais agentes do sistema em voga, pois como já foi dito tudo está entrelaçado e quando o indivíduo busca agir em prol do bem comum, torna-se virtuoso (Smith, 2021), que em conceitos filosóficos, está intrinsecamente ligado à felicidade do homem e de seus demais.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2015.
- DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem - Do Feudalismo ao Século XXI**. São Paulo: LTC, 2010.
- MARX, Karl. **Grundrisse**. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MISES, Ludwig Von. **A ação humana**. São Paulo: LVM Editora, 2023.
- POLANYI, Karl. **A subsistência do homem e ensaios correlatos**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2018.
- RAWLS, John. **Uma teoria da Justiça**. Tradução de Vamireh Chacon. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.
- SEN, Amartya. **Sobre Ética e Economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SMITH, Adam. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Folha de S.Paulo, 2021.
- THIRY-CHERQUES Hermano Roberto. John Rawls: a economia moral da justiça. ScieloBraziml. São Paulo. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/LHY6XMxQpwFC9qQDZPPSqHm/#> . Acesso em: 15 de fevereiro de 2025.
- YUNUS, Muhammad. **Um mundo de três zeros**. São Paulo: Voo, 2017.



Autora: Nicole da Silva.

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

COMO O TIKTOK TEM INFLUENCIADO A SOCIEDADE MODERNA E QUAIS OS SEUS IMPACTOS A CURTO PRAZO

Resumo:

Este artigo explora o impacto das redes sociais contemporâneas sobre os jovens, com especial atenção ao comportamento da Geração Z, que está ingressando na vida acadêmica e profissional. Embora a Geração Z seja sociologicamente definida como nascida entre 1990 e 2010, este estudo focará especificamente naqueles nascidos entre 2000 e 2010. Essa segmentação é justificada pela observação das diferentes experiências geracionais: aqueles nascidos em 1990 cresceram em um mundo analógico, enquanto os nascidos a partir dos anos 2000 foram criados em meio a um avanço tecnológico exponencial, com amplo acesso à internet e computadores desde cedo. O termo "redes sociais" abrange uma variedade de plataformas que permitem interações entre pessoas, incluindo Facebook, Insta-

gram e Twitter, mas este estudo se concentrará no TikTok, uma plataforma de vídeos curtos que tem redefinido a maneira como o conteúdo digital é consumido..

Palavras-chave: geração Z; redes sociais; tecnologia; internet; TikTok.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este artigo examina a crescente dependência dos jovens em plataformas *multitelas*, como *TikTok* e *Instagram*, e os impactos dessa exposição excessiva na realização de tarefas básicas e no desenvolvimento cognitivo. Investigamos como algoritmos e modelos de *timeline* infinita influenciam a mente dos jovens, bem como o papel das empresas em utilizar essas redes para promover o consumismo entre os mais jovens. Além disso, discutimos o choque geracional entre a Geração Z e gerações anteriores, destacando as dificuldades de comunicação formal e concentração enfrentadas pelos jovens. Este artigo visa compreender não apenas o comportamento dos usuários dessas plataformas, mas também como elas moldam a percepção da sociedade e o consumo. Kotler (2006, p.16), afirma

que o marketing de relacionamento visa construir uma relação de longo prazo com clientes (...) a fim de conquistá-los e manter negócios com ele. Nesse sentido, o *TikTok* vem sendo ferramenta fundamental para que empresas criem um relacionamento forte com seus clientes e parceiros de negócio, assim, gerando valor de marca.

Os métodos utilizados para a elaboração deste artigo foram pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica envolveu a investigação de um tema por meio de uma abordagem estruturada, analisando informações provenientes de fontes confiáveis, como artigos científicos, teses e dissertações. O objetivo desta pesquisa surgiu da seleção do tema e da identificação do problema a ser abordado, buscando solucioná-lo e dissertar sobre o assunto em questão. Conforme Gil (2002, p.17), "a pesquisa é necessária quando a informação disponível não é suficiente para responder ao problema ou quando essa informação está em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema".

Por sua vez, a pesquisa documental, embora semelhante à pesquisa bibliográfica, é direcionada à interpretação de dados e à análise de estudos elaborados a partir de documentos de natureza quantitativa. Segundo Gil (2002, p. 44), "a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que envolve a busca e análise de informações e conhecimentos em fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, entre outros".

1. HISTÓRICO DAS REDES

Para falarmos da história das redes sociais, primeiro precisamos entender a história da internet, e todo o histórico desta ferramenta até ela ser o que conhecemos hoje. Muito antes do que possamos imaginar, mais precisamente durante o início da Guerra Fria, começou o projeto do que seria o "embrião" da Internet. Segundo Abreu, K. C. K, (2009), em 1968 o ARPANET¹ criado pela Agência de Investigação de Projetos Avançados do Estados Unidos, como resposta do governo norte-americano ao Projeto Sputnik da antiga URSS, com o objetivo de ser utilizada como linha de comunicação segura, onde arquivos pudessem permanecer seguros e acessíveis em caso de um ataque nuclear. (TURNER E MUÑOZ, 2002, p. 27).

¹ ARPANET é um acrônimo que significa Advanced Research Projects Agency Network, ou no português, Rede da Agência de Pesquisas em Projetos Avançados. Fonte: <<https://developer.mozilla.org/pt-BR/docs/Glossary/Arpanet>>. Acesso em 15 de março de 2024.

Embora a rede tenha sido já desenhada e idealizada pela ARPA², em janeiro de 1969 na Universidade da Califórnia, esse sistema recebeu como upgrade um microprocessador, instalado por Leonard Kleinrock, que usou e testou o equipamento em seu laboratório, até que em 1971, o sistema se tornou totalmente operacional, e já era capaz de enviar mensagens de *e-mail*, que eram a base da comunicação na época. (BRIGGS e BURKE, 2006, p. 301).

Esse sistema interno de rede, serviu como impulso para a primeira implantação de informação em rede, e abriu caminho para o que hoje é conhecida como internet. Em 1975, o acesso à Net já era difundido entre professores e pesquisadores, que tinham livre acesso a informações disponíveis na rede de computadores. (Abreu, K. C. K. (2009). História e usos da Internet. BOCC—Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 1-9.). No ano de 1990, o ARPANET foi descontinuado à mando do Departamento de Defesa dos EUA, que optou por substituir a rede antiga pela rede NSF, batizada oficialmente como NSFNET, que se popularizou em todo mundo com o nome de "Internet".

A consagração da Internet como sistema mundial e público aconteceu graças a criação da WWW – *World Wide Web* e *dos Browsers*³, que facilitou o acesso à rede mundial de computadores e possibilitou que qualquer pessoa conseguisse transferir informações entre máquinas. A partir disso, se inicia não só mais uma era na tecnologia, mas também, uma nova era mundial.

A Internet vem sendo aperfeiçoada e explorada como ferramenta acessível ao público comum desde os anos 90, e justamente nesta mesma época foram criadas as primeiras redes sociais, que eventualmente se tornariam variável importante para a ascensão e democratização do uso da internet e para o mundo que conhecemos hoje. Em 1995 foi criada *Classmates*, uma das primeiras redes sociais criada com o intuito de se conectar com ex-colegas do ensino Médio ou faculdade, mas só era utilizado nos Estados Unidos e Canadá. Quatro anos depois, em 1999, tivemos a criação do *MSN*, que merece menção honrosa como a primeira rede social que teve seu impacto mundialmente e que marcou toda uma geração, permitindo interações via mensagens de texto com amigos e colegas, compar-

² ARPA – Administração dos Projetos de Pesquisa Avançada, criada em fevereiro de 1958 nos EUA como resposta do país à União Soviética durante a Guerra Fria. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Defense_Advanced_Research_Projects_Agency>. Acesso em 15 de março de 2024.

³ Browser ou Navegador, em português, é um tipo de programa que nos permite navegar por páginas, imagens, vídeo e demais informações via Internet. Fonte: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2021/03/o-que-e-browser-veja-perguntas-e-respostas-sobre-navegador-de-internet.ghtml>>. Acesso em 14 de março de 2024.

tilhar as músicas que você ouvia no momento, além de recursos muito específicos para chamar a atenção de algum colega que estivesse demorando para te responder. A partir do MSN, inicia-se um modelo de rede social que seria replicado e que se tornaria uma verdadeira febre, principalmente entre os jovens. Nos anos seguintes tivemos a criação de outras redes, como *Fotolog*, *Myspace*, *Orkut* e o famoso *Facebook*, criado por Mark Zuckerberg e que se tornou não só uma febre, mas um império, e mudou o mundo digital como conhecemos hoje.

Após a criação do Facebook em 2004, tivemos nos anos seguintes um verdadeiro boom de outras redes que também marcaram gerações, como *YouTube*, *Twitter*, *WhatsApp*, *Instagram*, *Snapchat* e o mais recente, o *TikTok*. Neste artigo, iremos trabalhar com dois tempos na nossa linha do tempo; a chamada “primeira geração”, que é como nos referiremos a fase das redes sociais antes do *TikTok*, e a “segunda geração”, que é a fase pós *TikTok* e conseqüentemente a fase atual na época da escrita deste. Vale observar que na primeira geração das redes sociais, havia um intuito puramente social, como o próprio nome diz, e o foco era a interação à distância e simultânea entre pessoas, compartilhamento de informações, postagem de fotos ou acontecimentos importantes em nossas vidas como um novo emprego, uma nova faculdade ou um casamento, nessa época foram criados os famosos *memes*, entre outros assuntos relevantes. E por mais que, a partir de 2015 nós tenhamos vivido uma época de maior simultaneidade entre as redes, onde a informação circulava muito rápido, com o *Snapchat* que revolucionou as redes e trouxe um estilo de rede social *real-life*, com a opção de conversar com os amigos via fotos e vídeos e compartilhar momentos da sua rotina sem limites com quem você quisesse, com o boom do *YouTube* e a criação da profissão “criador de conteúdo”, até então, o ritmo das redes não era tão nocivo como podemos observar hoje, durante a *segunda geração* das redes.

No ano de 2020, em plena pandemia global, todo o mundo unido em quarentena a fim de combater um vírus altamente letal, houve um fenômeno jamais visto e que mudou definitivamente o modo das pessoas se entreterem, se informarem, se comunicarem e principalmente, de trabalharem. O fenômeno do *TikTok* chega com tudo, com opções esgotadas de entretenimento em certo ponto do isolamento social, a rede social que até então tinha como seu público-alvo adolescentes e jovens, se expandiu e começou a ter

como seu público pessoas de todas as idades – crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos, - de todos os países e culturas que se podem imaginar. Se no relatório *WeSocial* de 2019 o *TikTok* sequer aparecia no ranking de 10 apps mais baixados, em 2020 ele faz a sua estreia em 4º lugar, ficando na frente de concorrentes gigantes, como *Instagram*, *Netflix* e *Spotify*⁴. Isso revela o momento de mudança que passamos durante a pandemia e como nós como sociedade mudamos nossos hábitos e nossa cultura de uso de redes sociais.

2. TIKTOK

O *TikTok* é uma rede social voltada para a publicação de vídeos curtos, de entretenimento, humor, dança, informação entre outros assuntos. Lançada em 2016 pela *ByteDance*, empresa chinesa, o aplicativo originalmente se chamava *Douyin*, e permitia a gravação de vídeos de até 15 segundos com algum áudio alternativo de fundo, podendo ser alguma música ou outro som de preferência.

A marca começa a se fazer presente internacionalmente em 2017 com o nome *TikTok*, porém somente em 2018, quanto a *ByteDance* se funde com a empresa *Musical.ly Inc*, que possuía um aplicativo com proposta semelhante ao *TikTok*, que eles conseguiram um crescimento acelerado mundialmente, e principalmente no Brasil, onde o aplicativo virou febre entre os jovens. O que chama a atenção no aplicativo é a quantidade de ferramentas integradas que facilitam a captura e edição de vídeos em um mesmo lugar, facilitando assim, a criação de conteúdo.

Outro ponto importante que vale citar sobre o *TikTok*, que além da sua excelente usabilidade, o aplicativo trouxe algumas inovações pontuais que eventualmente outras redes sociais também aderiram, sendo a primeira o esquema de *timeline infinita*, que permite aos usuários rolar infinitamente por uma sequência contínua de vídeos; o vídeo em tela cheia, que seria o vídeo no formato exato da tela de celular e que ocupa praticamente todo o espaço útil da tela, o que diminui as distrações e gera uma imersão ao usuário que consome o conteúdo; e pôr fim, o gesto simples de arrastar para cima ou para baixo, caso queira assistir o próximo vídeo ou um vídeo passado.

É importante frisar que o *TikTok* não foi só uma rede social nova, mas sim, a chave para uma nova era da internet. Redes como *Instagram*, *Youtube* e *Face-*

⁴ Digital 2020: 3.8 billion people use social media. Fonte: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>>. Acesso em 14 de março de 2024.

book tiveram que literalmente correr atrás para adaptarem seus apps ao modelo de timeline infinita, uma vez que eles estavam perdendo espaço entre o público com o viciante *modus operandi* do TikTok. Porém, como tudo que é em excesso faz mal, não demorou muito para que ficasse perceptível os efeitos negativos que um simples aplicativo poderia causar a curto prazo. Para começarmos a falar sobre isso, primeiro precisamos entender alguns conceitos.

Uma das características que o *TikTok* trouxe à tona foi sobre o *autoplay*, que em português, seria o play automático. O *autoplay* não é algo novo, muito pelo contrário, ele já era explorado pelo *Facebook* em meados de 2013, mas o público em geral não tinha muita adesão e muitas vezes não ligava ou simplesmente desativava a opção de *play* automático em seus aplicativos. Mas isso era em 2013, ano onde o mundo ainda tinha algumas limitações quanto à internet em nossa rotina, onde o *Facebook* tinha uma gama muito maior de formatos de conteúdo como texto, imagens, conversas, páginas entre outros. Em 2019, a *ByteDance* populariza o *autoplay* de formas nunca antes experimentadas, já com o som ativado e em formato tela cheia, como citado anteriormente, o que aumenta a adesão do público a aquele conteúdo. Para entender a gravidade disso, trago os números que o criador de conteúdo e digital influencer Felipe Neto (2023) cita em seu artigo para o Jota, explicando sobre os malefícios do *autoplay* nas redes sociais.

Permita-me fazer um desafio: abra um app de rede social hoje e veja quanto tempo levará para que ele rode um vídeo em *autoplay* na sua tela. Esse é meu resultado:

Twitter – 3,7 segundos: um comercial da cerveja Michelob;

Facebook – 9,3 segundos: um comercial do jogo *Assassin's Creed*;

Instagram – 0 segundos: um vídeo de um pai chorando com o filho no colo tomando vacina;

TikTok – 0 segundos: uma entrevista do Wagner Moura;

YouTube – a plataforma faz um *autoplay* meio-a-meio, sem executar o som do vídeo, apenas a imagem, na tentativa de te fisgar para abrir o vídeo inteiro. Também leva 0 segundos.”

O influencer vem sendo pioneiro nos alertas contra os malefícios do *autoplay*, e de fato, somente hoje em dia, praticamente quatro anos após a pandemia, ficou

perceptível os efeitos à curto prazo do uso desenfreado do *TikTok* no cérebro humano.

Para entender como os vídeos curtos podem ter adversos, primeiro seria preciso compreender algumas informações relacionadas à neurociência. O cérebro humano possui um sistema de recompensas que é dividido por duas zonas, o Sistema Límbico, que é responsável por processar toda a informação que estiver relacionada à sensação de prazer ou satisfação e o Núcleo *accumbens*, que possui neurônios com incontroláveis receptores para o neurotransmissor *dopamina*.

Pensando nisso, a Neurocientista Cognitiva Conghui Su, formada pela Universidade de Zhejiang, China, direcionou junto com outros profissionais um estudo voltado para como recomendação personalizada de vídeos pelo *TikTok* ativa a rede de modo padrão⁵ e a área tegmental ventral. O estudo contou com 30 participantes que foram submetidos à uma ressonância magnética cerebral enquanto assistiam vídeos no *TikTok*, uma parte assistia à *timeline* normal, com as recomendações do algoritmo baseados em seus gostos, e a outra parte assistiu à *timeline* padrão, quando o algoritmo ainda não detectou as suas preferências. Surpreendentemente, o grupo que assistia à vídeos da *timeline* normal tiveram a ativação da área tegmental ventral (ATV), área responsável pela liberação de *dopamina* no cérebro, que ao chegar no córtex pré-frontal, provoca a sensação de prazer, alegria, satisfação. É importante entendermos esses conceitos, pois uma das principais, se não a principal estratégia do algoritmo do *TikTok* para prender a atenção de seu público é essa espécie de jogo cerebral. Como toda novidade a longo prazo enjoa, para manter os usuários presos em sua plataforma, a empresa dispõe de um algoritmo que e não dá às pessoas somente o que elas querem ver, mas principalmente, o que não querem ver, assim, conseguem instigá-las a consumir mais e mais conteúdos, até encontrarem algum vídeo que lhes seja interessante. Assim, seu cérebro extremamente “*dopaminérgico*” sente a falta de estímulo e segue procurando por algo que lhe satisfaça para que ele possa produzir ainda mais *dopamina*.

De fato, não é errado sentir prazer, portanto, qual a problemática aqui? Graças ao excesso desse neurotransmissor, o cérebro acaba ficando viciado, no sentido literal da palavra, e começa a ter resistência a se des-

⁵ Na neurociência, rede de modo padrão ou rede frontoparietal medial (M-FPN), é uma rede cerebral em grande escala composta pelo córtex pré-frontal medial dorsal, córtex cingulado posterior, *precuneus* e giro angular, e fica ativo durante a divagação mental, ou quando o cérebro está em repouso acordado. Saiba mais em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Default_mode_network>. Acesso em 19 de março de 2024.

prender daquela atividade, assim, gerando um uso excessivo do *TikTok*, ou como podemos definir, um vício.

Patologicamente, o vício é definido como um distúrbio crônico, e é caracterizado pela perda de controle sobre o uso de drogas ou sobre determinados comportamentos (Vanderschuren e Everitt, 2005). Como todo vício, sua abstinência causa desconforto o seu uso frequente causa resistência e um desejo por mais e mais da substância ou comportamento nocivo, e o mesmo funciona com *TikTok*. Quanto mais se usa, mais se quer, chega uma hora que uma só tela de

estímulo não é suficiente, e você passa a usar duas, três e assim vai. Recentemente, virou febre no *TikTok* conteúdos que continham dois vídeos em um só; onde na parte de cima do vídeo continha o conteúdo, que poderia ser algum vídeo de internet ou episódio de novela ou cena de filme, e na parte de baixo, há outro vídeo de uma pessoa manuseando algo, seja o popular *slime*⁶ ou cortando sabonete, ou realizando qualquer outra ação que é denominada como satisfatório entre o público.

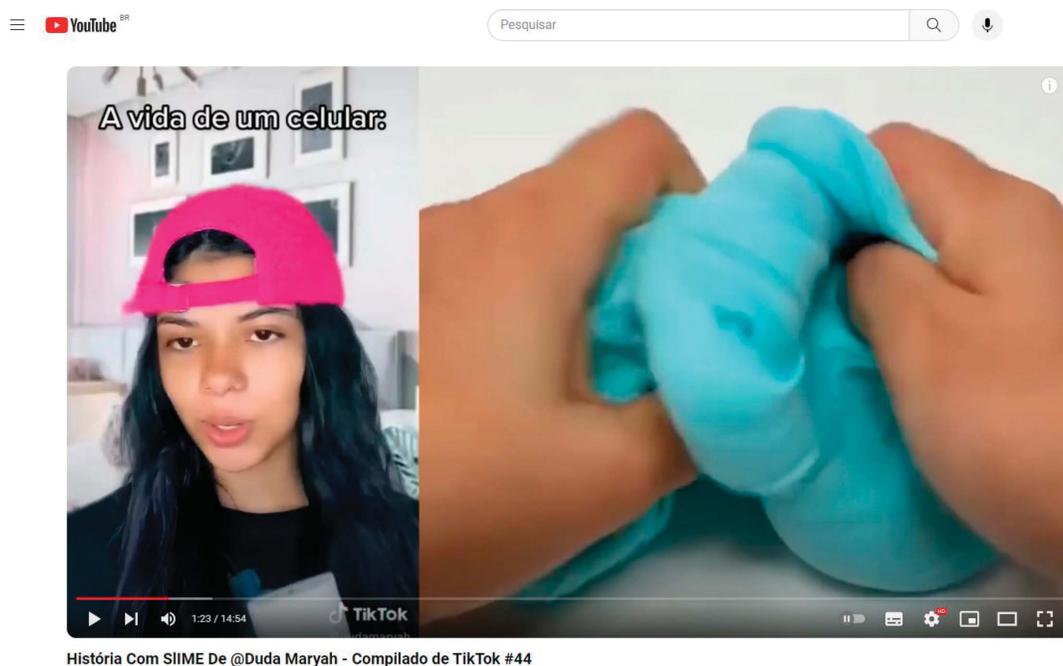


Imagem 1: Exemplo de vídeo dividido, de um lado, o vídeo original e do outro, temos a manipulação de *slime*
Fonte: <<https://www.youtube.com/watch?v=m7CotMUvGys>>. Acesso em 19 de março de 2024.

Esse tipo de conteúdo reforça como esse excesso de estímulos vem saindo do controle, e hoje, não é incomum ver jovens na escola e até no mercado de trabalho, com o celular aberto passando vídeos no *TikTok* enquanto fazem atividades como estudar, escovar os dentes, se maquiar e até trabalhando, enviando e-mails ou fazendo alguma planilha importante. Se nos anos 2000 era costume a família sentar e ver a novela das 18h juntos, a partir dos anos 2010 era costume ver TV enquanto comentava ao vivo sobre os programas no *Twitter*, hoje a TV assumiria o papel de apenas mais

um estímulo para o jovem. Hoje, após anos de uso desordenado de *TikTok* e outras plataformas semelhantes, observamos jovens cada vez mais desatentos, impacientes, inaptos a realizarem leituras de textos complexos e incapazes de voltar sua atenção à uma só atividade ou de interpretar textos simples. Junto com tudo isso, vem a depressão, a falta de perspectiva, beirando até a letargia. Uma plataforma que até então, demonstrava ser um passatempo para jovens, vem se

⁶ Tipo de massinha viscosa vendida em lojas de brinquedo, mas que pode ser feita de modo caseiro com ingredientes simples.

revelando como um verdadeiro desafio para uma geração que nasceu conectada, e não conhece o mundo sem estímulos constantes.

Porém complementar ao risco patológico do uso exagerado de *TikTok*, temos também outros fatores, que são os comportamentais. Por ser uma rede extremamente influente entre os jovens, até sendo chamada como “*Google da Geração Z*”, dada a importância que esse público dá à essa plataforma e às informações nelas encontradas, as chamadas *trends*⁷ vem ditando a moda entre a juventude, e por isso, vem sendo ferramenta fundamental para empresas que buscam vender produtos. Com o baixo custo relativo de publicidade e a alta quantidade de inserções possíveis, o *TikTok* virou o novo horário nobre para as marcas, que se antes contratavam atores famosos para seus comerciais, hoje contratam os chamados *influencers* para divulgar seus produtos. Isso em si não é errado, porém com baixa fiscalização dos órgãos responsáveis, o excesso de publicidade acaba causando nos jovens, e principalmente nos adolescentes, hábitos impulsivos de consumo. Uma blogueira de maternidade positiva relata seu dia a dia como tem sido sua experiência com sua filha pré-adolescente em relação ao consumismo e ao *TikTok*; Fabiana Sobrinho, ou Fabi Bubu, como é conhecida nas redes, conta como vem sofrendo para ensinar à sua filha de 11 anos a como usar dinheiro de forma consciente, uma vez que esta gasta toda a sua mesada com coisas considerada como supérfluas pela mãe, como bolsas de marcas caras, maquiagens de marcas de luxo, doces etc. Em seus depoimentos, deixa claro que entende que embora dê educação financeira à sua filha, o *TikTok* sim a influência e é uma luta constante para dar a ela liberdade de uso de dinheiro e protegê-la do consumo desenfreado.

Se antes as empresas gastavam rios de dinheiro em comerciais elaborados, cachês para grandes estrelas do momento entre outros, hoje em dia a estratégia de marketing é muito mais difusa e bem aproveitada. Dinheiro que há anos seria gasto com mídia em TVs, por exemplo, hoje é usada para contratar influencers que podem fazer um vídeo em menos de 10min, dada a facilidade de uso do *TikTok*. Além de ser mais em conta, é possível impactar mais pessoas e a chance de ROI (*return of investment*)⁸ positivo é muito maior. Há casos em que esse marketing é feito até de forma

orgânica, e um case de sucesso que ilustra isso é do hidratante labial Carmed Fini, produto da empresa Cimed em parceria com a Fini. Tudo começou no ano de 2023, quando Karla Felmanas, Vice-Presidente da Cimed, postou em suas redes sociais a linha de hidratantes labiais Carmed sabor Beijo sendo produzido. A partir daí, o produto virou uma verdadeira febre e influencers famosos começaram a comprar o produto e a divulgar, o que só escalou ainda mais a popularidade do produto. Pouco tempo após o início da divulgação, se tornou praticamente impossível encontrar algum Carmed nas prateleiras, esgotou em muitos lugares e a reposição não estava suprindo a procura. Além da qualidade do produto, a divulgação influenciou e muito no processo de compra. Por ter virado tendência, ninguém queria ficar sem, o que levou a todo mundo indo de uma vez à farmácia mais próxima.

4. CASO

A jovem Jéssica⁹ de 21 anos, estudante de Comunicação cursando seu último ano de faculdade confirma que sofre com a dependência e vício no *TikTok*. Não é incomum que em seu tempo livre, inconscientemente ela abra o aplicativo, e quando se dá conta já se passaram horas que ela está ali. Ela conta que procrastina a realização de trabalhos acadêmicos e deixa tudo para última hora, e quando se compromete a realizar alguma tarefa, é obrigatório que o celular seja desligado e guardado em algum lugar longe dela, pois caso contrário, as famosas “olhadinhas” no celular lhe renderão numa perda de tempo tremenda e ainda mais procrastinação.

Hoje, trabalhando de *Home Office*, encontra dificuldade em se disciplinar em um ambiente onde não está sendo vigiada. Demandas de trabalho se acumulam, e as horas de seu estágio não parecem mais suficiente conforme ela se perde com pequenas olhadas no celular que sempre acabam no mesmo aplicativo; o *TikTok*. Embora tenha tido uma infância saudável e nunca tenha recebido nenhum diagnóstico de divergência mental e tampouco demonstrava tais sinais enquanto criança, hoje percebe a dificuldade de leitura de livros, textos acadêmicos, pensamento estratégico no trabalho, falta de atenção constante, sequer consegue focar em uma reunião de trabalho e já levou bronca de sua liderança por não se mostrar atenta aos fatos que acontecem em sua área.

Enfim, Jéssica se descreve como mais uma vítima do *TikTok*. Como teve acesso ilimitado à celular desde

7 Ou em português, tendências.

8 Retorno de investimento utilizado em uma campanha publicitária, quando o valor de vendas do produto supera o valor investido em publicidade.

9 O nome foi alterado a pedido da entrevistada.

os seus 11 anos de idade, cresceu consumindo conteúdo de internet e sempre foi comunicativa, criativa, animada, inteligente e estudiosa. Porém, depois que começou a consumir *TikTok*, se descobriu insegura, não se sente mais pronta para falar em público, para apresentar algum trabalho acadêmico ou projeto de trabalho, não estuda além do exigido em sala de aula e nem prática exercício físico. Constantemente se vê na necessidade de abrir seu *TikTok* e deixá-lo de fundo enquanto faz alguma atividade, pois o silêncio não é uma opção e tampouco um incentivo para ela.

Jéssica afirma que tem planos para fazer uma pausa planejada no uso do app, quase como se fosse um *detox*. A ideia é tentar recuperar a autoestima e voltar a se interessar em escrever, dançar, pintar, atividades que eram suas favoritas quando mais nova.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou a crescente dependência dos jovens em plataformas multitelas, como *TikTok*, e os impactos causados pela exposição excessiva, como a dificuldade na realização de tarefas básicas e no desenvolvimento cognitivo. Foi realizada uma análise sobre como algoritmos e modelos de *timeline* infinita influenciam a mente dos jovens, assim como o papel das empresas em promover o consumismo entre os mais jovens por meio dessas redes.

Os métodos utilizados foram pesquisa bibliográfica e documental, proporcionando uma abordagem estruturada baseada em fontes confiáveis. Ao explorar a história das redes sociais e o surgimento do *TikTok*, identificou-se os efeitos negativos do uso excessivo, como dependência, vício e impactos na saúde mental dos jovens.

O estudo de caso da jovem Jéssica exemplificou como essa dependência afeta a vida cotidiana e a necessidade de uma reflexão sobre o uso saudável das redes sociais. Seria oportuno a promoção de campanhas de conscientização e educação, bem como políticas públicas para mitigar os efeitos negativos do uso excessivo dessas plataformas. Essa pesquisa é relevante para compreender os desafios enfrentados pela sociedade digital e buscar possíveis soluções para promover um ambiente online mais equilibrado para as próximas gerações, e garantir que nossa sociedade não esteja condenada à uma crescente de doenças físicas e mentais decorrentes do uso excessivo de redes sociais.

REFERÊNCIAS

ABIDIN, Cristal. Mapeando celebridades da Internet no TikTok: Explorando economias da Atenção e Trabalhos de Visibilidade. Tradução: TABASNIK, Rafaela. **Revista Pauta Geral – Estudos em Jornalismo**. v. 8, p. 1-50. 2021. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/pauta/article/view/19881>>. Acesso em 18 de março de 2024.

ABREU, Karen Cristina Kraemer. **História e usos da Internet**. Disponível em: <<https://www.bocc.ubi.pt/pag/abreu-karen-historia-e-usos-da-internet.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2024.

BABENKO, Claudio; SANTOS, Beatriz Lopes; SOUZA, Nayara Bianchi. A INFLUÊNCIA DAS REDES NA JORNADA DE COMPRA DOS CONSUMIDORES: O TIKTOK. **Estudos e Negócios Academics**. v. 4 n. 7. Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/152/168>>. Acesso em 17 de março de 2024.

BREVE história da INTERNET. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3396/1/INTERNET.pdf>>. Acesso em 17 de março de 2024.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma História Social da Mídia**. Tradução: DIAS, Maria Carmelita Pádia. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

CORRÊA, Fabiano Simões. **Um estudo qualitativo sobre as representações utilizadas por professores e alunos para significar o uso da internet**. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-08102013-162610/publico/Fabiano_Correa_Mestrado.pdf>. Acesso em 17 de março de 2024.

DIGITAL 2020: 3.8 billion people use social media. **WE ARE SOCIAL**. Janeiro de 2020. Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>>. Acesso em 18 de março de 2024.

DOPAMINA e TikTok: ganhe recompensa sem esforço. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/dopamina-e-tiktok-ganhe-recompensa-sem-esforco-redacao>>. Acesso em 19 de março de 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. SP: Atlas, 1991.

GOGONI, Renato. Por que o Musical.ly mudou de nome para TikTok? **Tecnoblog**. 2019. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/responde/por-que-o-musical-ly-mudou-de-nome-para-tiktok/>>. Acesso em 18 de março de 2024.

HASAN, Md Rajibul; JAH, Ashish Kumar. Excessive use of online video streaming services: Impact of recommender system use, psychological factors, and motives. **Computers in Human Behavior**. v. 80. Março de 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563217306581>>. Acesso em 19 de março de 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LINS, Bernardo Felipe Estellita. A evolução da Internet: uma perspectiva histórica. **Cadernos ASLEGIS**. v. 48. Janeiro de 2013. Disponível em: <https://www.belins.eng.br/ac01/papers/aslegis48_art01_hist_internet.pdf>. Acesso em 17 de março de 2024.

NETO, Felipe. A Armadilha do Autoplay nas redes sociais. **Jota**. Maio de 2023. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/armadilha-do-autoplay-nas-redes-sociais-02052023>>. Acesso em 17 de março de 2024.

ROLNIK, Ariel Lorber; SHOLL-FRANCO, Alfred. As profundezas do vício: "Quando eu quiser, eu paro!". **Ciências e Cognição**. v. 9. Novembro de 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212006000300016#:~:text=O%20v%C3%AAdcio%20o%20adic%C3%A7%C3%A3o%20como,Vanderschuren%20e%20Everitt%2C%202005>. Acesso em 19 de março de 2024.

SALDANHA, Ana Clara. A psicologia por trás de plataformas viciantes: Estudo de caso do TikTok. Disponível em: <<https://brasil.uxdesign.cc/a-psicologia-por-tr%C3%AAs-de-plataformas-viciantes-estudo-de-caso-do-tiktok-2b0ce3fad8ae#:~:text=Timeline%20infinita&text=Essa%20funcionalidade%20permite%20>

aos%20usu%C3%AÁrios,consumo%20de%20conte%C3%BAdo%20altamente%20gratificante>. Acesso em 18 de março de 2024.

SÃO PAULO. (Estado). Bala ou Hidratante labial: Carmed Fini bomba nas redes e faturamento dispara mais de 1.500%. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/bala-ou-hidratante-labial-carmed-fini-bomba-nas-redes-e-faturamento-dispara-mais-de-1500/>>. Acesso em 19 de março de 2024.

SU, Conghui. ZHOU, Hui; GONG, Liangyu; TENG, Binyu; GENG, Fengji; HU, Yuzheng. Viewing personalized video clips recommended by TikTok activates default mode network and ventral tegmental area. *NeuroImage*. v. 237. Agosto, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053811921004134>>. Acesso em 17 de março de 2024.

TIKTOK. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empresa/tiktok/>>. Acesso em 18 de março de 2024.

TURNER. David; Muñoz, Jesus. **Para os Filhos dos Filhos dos nossos Filhos**: uma visão da sociedade internet. São Paulo: Summus, 2002.

VOCÊ sabe como funciona o algoritmo do TikTok? Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-como-funciona-o-algoritmo-do-tiktok,d307c4ee6b5f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 18 de março de 2024.

WANG, Xin; GUO, Yin. Motivations on TikTok addiction: The moderating role of algorithm awareness on young people. **Profesional de la Información**. v. 32, n. 4. 2023. Disponível em: <<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87377/63455>>. Acesso em 18 de março de 2024.

ZHANG, Xing; WU, You. LIU, Shan. Exploring short-form video application addiction: Socio-technical and attachment perspectives. **Telematics and Informatics**. v. 42. setembro de 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585319303302>>. Acesso em 19 de março de 2024.



LANÇAMENTO

Autora: Profa. Ma. Ana Yara Paulino, Docente na Strong Business School.

PIONEIROS DO CAPITAL: A COLONIZAÇÃO DO NORTE NOVO DO PARANÁ

No dia 07 de outubro a Strong Business School foi agraciada com o lançamento do livro *Pioneiros do Capital: a colonização do norte novo do Paraná*, o qual é o produto da dissertação de mestrado da referida professora.

O texto possui uma linguagem fluida e objetiva, que permite uma cadência na leitura, bem como o entendimento rápido das questões sociais que envolvem o tema.

Desde já é preciso compreender nuances de um texto atual em temática, imprescindível para se entender a realidade do Estado e repercussões no âmbito brasileiro.

Boa leitura a todos!

Por Danielle Guglieri Lima
Editora da Estudos e Negócios.



Pioneiros do capital: a colonização do Norte Novo do Paraná trata do surgimento e das transformações dos pequenos produtores agrícolas numa zona que foi fronteira agrícola aberta de meados de 1920 até mais ou menos 1960. Quando esta fronteira se fecha, novas questões são colocadas àquele grupo social que se diversificou ao longo do processo de incorporação da região à economia de mercado. Grupo este que teve suas origens nos sertanejos que erravam pelas

matas do Paraná, nos agregados das fazendas do Paraná Velho, nos imigrantes estrangeiros que vinham das plantações de café paulistas ou para os núcleos coloniais do Estado. Que se conformou nos sitiantes ao longo dos caminhos, nos colonos de café do Norte Velho. Que se solidificou, no Norte Novo, a princípio nos colonos-pequenos-proprietários de terra das companhias colonizadoras e das colônias particulares e governamentais (geralmente “nacionais”, imigrantes radicados no Brasil e seus descendentes), posseiros e sertanejos modificados (desde nascença vivendo no Brasil), colonos das fazendas de café. Que se diferenciou, num contínuo, em mais outros segmentos, como os empreiteiros-formadores, parceiros, porcenteiros, colonos de sítios e fazendas. É quando transparecem, de forma clara, as diferenças fundamentais entre os pioneiros, que incluíam de sitiantes-proprietários de terra a colonos-proprietários de sua força de trabalho.

Durante a pesquisa de campo, visitamos o Norte do Paraná várias vezes, no período entre 1974 e 1980.

A primeira visita ao Norte Novo do Paraná deu-se em julho de 1974. Levávamos conosco alguns nomes possíveis para realizarmos entrevistas nas cidades de Londrina, Maringá e Paranavaí. Nesta última é que concentramos as entrevistas preliminares, aí nos hospedando em casa de parentes de amigos de descendência japonesa. Estas circunstâncias, mais o fato de emprendermos a viagem num velho Jeep-59, nos proporcionaram bastante familiaridade com a região e boa aceitação por parte de quase todos os entrevistados, tanto na zona urbana como na zona rural.

Nas estradas fomos inúmeras vezes abordados por grupos e famílias de trabalhadores, em busca de uma *porcentagem*, *parceria*, ou em último caso, uma empreitada. A maioria deles eram mulheres e crianças que haviam se mudado recentemente para a periferia das cidades, morando em barracos, ou acomodados de forma provisória na casa de parentes ou amigos. Enquanto os maridos já se encontravam empregados na construção civil, frigoríficos, limpeza pública ou saíam quase todos os dias de madrugada nos caminhões dos *gatos* (empreiteiros de mão de obra para as fazendas), elas e os filhos menores necessitavam ir à procura de uma complementação de renda que permitisse à família sobreviver dentro das novas condições que lhes eram impostas. Algumas mulheres já estavam experimentando o trabalho de *boia-fria*. Quanto aos *sitiantes*, estes viviam o auge da incerteza de se integrarem ou não às novas políticas que o Governo Federal propunha à agricultura, ou se retirarem definitivamente do

negócio, ou ainda se mudarem para regiões de fronteira agrícola aberta, rumo à Amazônia, como Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia.

Em Londrina e Maringá, visitamos os escritórios da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP). Em Paranavaí e municípios vizinhos conversamos, durante quinze dias, com os mais diversos representantes da estrutura social local, especialmente daquela voltada, de alguma forma, às atividades agrícolas. Em fevereiro de 1975 voltamos à região, novamente a Londrina e Maringá, mas com o objetivo principal de agora percorrer partes do Norte Velho e do Norte Novíssimo. A partir de então, escolhi como objeto de estudo a colonização do Norte Novo, ou seja, como se formaram a pequena propriedade rural e os pequenos produtores agrícolas naquelas terras. Em dezembro de 1980, percorri a zona do Norte Novo mais a noroeste, até às margens do rio Paraná.

Os dados históricos — documentos do Governo do Estado do Paraná — foram consultados em várias idas a Curitiba, no Arquivo Público do Estado, Assembleia Legislativa, Biblioteca Pública do Paraná — Divisão de Documentação Paranaense, Fundação Instituto de Terras e Cartografia. Nessas ocasiões entrevistamos também funcionários dessas entidades, mais professores do Departamento de História da Universidade Federal do Paraná, técnicos do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)/Coordenadoria Regional do Paraná, Federação dos Trabalhadores Agrícolas do Estado do Paraná, Departamento de Economia Rural (ligado à Secretaria de Agricultura do Estado). Além das entrevistas, levantei a bibliografia e os dados estatísticos pertinentes ao nosso trabalho, especialmente dos Censos Agrícolas e Agropecuários da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do INCRA.

Na década de 1980, aqueles pioneiros-sitiantes-pequenos produtores tornaram-se fornecedores de cooperativas e agroindústrias. Sua subordinação aos novos ditames do capital os colocaram no dilema entre permanecer na terra ou arrendá-la, e muitas vezes vendê-la, para os fazendeiros da soja, pecuaristas ou para as usinas da cana de açúcar.

A paisagem mudou. Mas, tantos anos depois, continuamos no Brasil com enfrentamentos dos sujeitos envolvidos nas diferentes cadeias de valor da agricultura: agroindústria, fazendeiros, trabalhadores formais e trabalhadores precarizados (até escravizados), si-

tiantes. O papel do Estado tem sido fundamental para regular ou não o desenvolvimento da agricultura e pecuária e estimular ou não a paz social.

A atualidade do estudo refere-se a um olhar para o passado que gerou com suas contradições um presente de contínua luta pela terra e por espaços para uma agricultura sustentável pelos agricultores familiares, ao mesmo tempo que o agro ou agrobusiness prospera em monoculturas, vastas extensões de terra, com insumos e tecnologias “avançadas”, pondo em risco o ambiente e a saúde das populações.

Pioneiros do capital: a colonização do Norte do Paraná é fruto da dissertação de mestrado em Ciência Política, defendida na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) da Universidade de São Paulo (USP), em 1983. Agora virou livro, publicado pela Edite-BR-75, com apoio financeiro do Sindicato dos Sociólogos do Paraná.





DIREITO EM PAUTA

Autor: Prof. Me Marco Antonio Frabetti, Docente na Strong Business School.

ETARISMO, SUAS CAUSAS, A REGULAÇÃO JURÍDICA BRASILEIRA E O CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DE IDOSOS NO MERCADO DE TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população brasileira é um processo em curso, com implicações em todas as áreas da vida social, econômica e jurídica. Dados do IBGE¹ apontam que o Brasil terá, em 2040, mais idosos do que crianças e adolescentes². Diante desse cenário, o fenômeno do etarismo adquire centralidade nas discussões sobre direitos fundamentais, trabalho e inclusão social.

O etarismo, também chamado de discriminação por idade, atinge principalmente pessoas com mais de 60 anos. Essa prática limita oportunidades de emprego,

¹ <https://basedosdados.org/dataset/9fa532fb-5681-4903-b99d-01dc45fd527a?table=b10acb1e-a2ad-43aa-81e9-8b3ad06b372a>

² <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html>

bloqueia ascensões na carreira e reforça estereótipos negativos. Paradoxalmente, o mercado de trabalho brasileiro tem visto crescer rapidamente o número de pessoas idosas em atividade, muitas vezes por necessidade econômica e por desejo de se manterem produtivas.

2. O QUE É ETARISMO? CONCEITO E TIPOS

Em 1969, o médico e gerontologista americano Robert Butler, classificou o termo "etarismo" para descrevê-lo como o preconceito e a discriminação contra idosos, com fundamento em semelhanças com o racismo e o sexismo.

Ele definiu o etarismo como a combinação de atitudes preconceituosas, práticas discriminatórias e políticas institucionais que perpetuam estereótipos negativos sobre a velhice e as pessoas idosas, neste sentido podemos afirmar que se trata de uma forma de exclusão tão estrutural quanto o racismo ou o sexismo, mas muitas vezes de forma não perceptível.

2.1 Formas de Etarismo

O etarismo pode se manifestar de diferentes maneiras, abrangendo desde práticas institucionais até

atitudes individuais. Compreender suas formas é essencial para a formulação de políticas públicas e corporativas de enfrentamento. As principais tipologias são:

Etarismo institucional: Refere-se à discriminação sistemática incorporada em normas, políticas ou práticas de instituições públicas e privadas, que direta ou indiretamente dificultam ou impedem a participação plena de pessoas idosas. Exemplos incluem restrições etárias em processos seletivos, ausência de programas de capacitação voltados a trabalhadores seniores e a não adaptação do ambiente de trabalho às necessidades da longevidade.

Etarismo interpessoal: Ocorre nas interações sociais cotidianas, quando colegas de trabalho, supervisores, familiares ou membros da comunidade tratam pessoas idosas com menosprezo, paternalismo, desconfiança quanto à sua capacidade ou as excluem de decisões relevantes. Tais comportamentos, muitas vezes motivados por estereótipos negativos, reforçam a marginalização social dos idosos

Etarismo internalizado: Manifesta-se quando o próprio indivíduo adota e incorpora os estigmas sociais relacionados à velhice, acreditando que é menos capaz, menos produtivo ou menos relevante por causa da idade. Essa forma de etarismo impacta diretamente a autoestima, a saúde mental e a participação ativa do idoso na vida social, profissional e comunitária.

3. CAUSAS ESTRUTURAIS DO ETARISMO:

O etarismo é alimentado por múltiplos fatores culturais, institucionais e econômicos. Um dos principais é o mito da incapacidade de adaptação tecnológica, que associa, de forma equivocada, a idade avançada à inaptidão para lidar com inovações digitais. Essa percepção ignora que a capacidade de aprendizado não se extingue com o tempo e que a exclusão digital está mais ligada à falta de acesso e oportunidades de formação do que à idade em si, dentre outras, podemos citar as seguintes situações:

Barreiras tecnológicas e o mito da incapacidade de adaptação: Um dos principais estigmas enfrentados por pessoas idosas no mercado de trabalho diz respeito à suposta incapacidade de adaptação às novas tecnologias. Essa concepção, embora amplamente difundida, é reducionista e preconceituosa, pois desconsidera a pluralidade de trajetórias de vida, a experiência acumulada e a capacidade contínua de aprendizado ao longo do ciclo vital. Esse estigma se

alimenta de uma falsa dicotomia entre juventude e inovação, como se apenas os mais jovens fossem naturalmente aptos a lidar com transformações digitais, contudo a resistência à tecnologia não está relacionada à idade, mas sim ao acesso a oportunidades de aprendizado, familiaridade com os recursos e estímulo organizacional, vez que trabalhadores com mais de 60 anos têm buscado requalificação tecnológica de forma voluntária, em programas de formação técnica, ensino superior ou empreendedorismo digital³.

Precarização do trabalho e exclusão sistêmica: A exclusão das pessoas idosas do mercado formal de trabalho também está associada a um fenômeno mais amplo de precarização das relações laborais. Com a consolidação do modelo neoliberal e da flexibilização das leis trabalhistas — agravada pela reforma de 2017 (Lei nº 13.467/2017) — o cenário de instabilidade afeta mais intensamente os segmentos considerados “menos produtivos” ou “mais onerosos”, o que frequentemente inclui os idosos e, dentre os principais fatores de exclusão sistemática, destacam-se:

Alta taxa de informalidade: Dados da FGV/ Ibre mostram que mais da metade dos trabalhadores com 60 anos ou mais está inserida na informalidade, sem acesso a direitos básicos como previdência, 13º salário, férias e proteção contra acidentes de trabalho⁴.

Ausência de políticas inclusivas: Faltam incentivos fiscais, programas de reinserção profissional e metas de diversidade etária nas empresas. As poucas políticas públicas existentes tendem a se concentrar na assistência social, não na valorização produtiva da pessoa idosa.

Desvalorização da experiência: Em vez de ser reconhecida como ativo estratégico, a experiência é frequentemente interpretada como “obsoleta” no mundo corporativo. Isso reduz drasticamente as chances de contratação, promoção ou realocação funcional.

Aposentadoria como critério de descarte: Ainda é comum a ideia de que a aposentadoria deve significar, automaticamente, o afastamento do indivíduo da vida produtiva. Esse raciocínio ignora tanto os direitos da pessoa quanto sua autonomia e desejo de continuar contribuindo para a sociedade, assim, o afastamento do idoso do mercado de trabalho não é resultado natural do envelhecimento, mas sim de um

3 <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2025/Julho/crece-o-numero-de-pessoas-idosas-com-acesso-a-internet-segundo-ibge>

4 <https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/populacao-com-mais-de-60-anos-que-trabalha-aumentou-69-em-12>

conjunto de barreiras institucionais, culturais e econômicas que configuram uma forma sistemática de discriminação estrutural.

4. ENQUADRAMENTO LEGAL DO ETARISMO NO BRASIL

O combate ao etarismo no Brasil está amparado na Constituição Federal de 1988 que dispõe no artigo 230 que a família, a sociedade e o Estado têm o dever de proteger as pessoas idosas, garantindo sua participação ativa na comunidade, a defesa de sua dignidade e bem-estar, além do direito fundamental à vida.

Além disso, existem outros dispositivos constitucionais que também reforçam essa proteção, como o artigo 1º, inciso III, consagra a dignidade da pessoa humana como um dos pilares da República e o artigo 3º, inciso IV, que estabelece como objetivo fundamental do país a promoção do bem de todos, sem preconceitos de qualquer natureza, inclusive de idade.

No plano infraconstitucional, o Estatuto da Pessoa Idosa⁵, traz garantias importantes, como no artigo quarto onde está disposto que nenhum idoso poderá ser vítima de negligência, discriminação, violência, crueldade ou opressão. Já o artigo 96, criminaliza a prática de discriminação contra pessoas idosas, prevendo pena de reclusão de 6 meses a 1 ano e multa.

A lei nº 9.029/1995, proíbe a adoção de critérios discriminatórios em processos de admissão ou manutenção no emprego — incluindo a idade, salvo quando houver justificativa técnica ou funcional.

Por fim, o Código Penal, atualizado pela Lei nº 14.423/2022, passou a prever, em seu artigo 140, § 3º, que a injúria praticada contra pessoas idosas configura crime de discriminação, com pena que pode chegar a 5 anos de reclusão. Essa previsão amplia a proteção e alcança também situações de ofensas no trabalho, nas relações de consumo e em outros espaços sociais.

5. A JUSTIÇA DO TRABALHO E O ETARISMO

A Justiça do Trabalho tem sido protagonista no enfrentamento da discriminação por idade⁶. Com fundamento na Constituição, no Estatuto da Pessoa Idosa e em princípios do Direito do Trabalho, os tribunais vêm reconhecendo que as práticas empresariais que excluem ou desfavorecem idosos são inconstitucionais e ilícitas.

⁵ Lei nº 10.741/2003

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=hNTD9belZKI>

5.1 Princípios Aplicáveis

Os princípios jurídicos representam a base estrutural de todo o sistema jurídico e funcionam como verdadeiros alicerces que orientam a interpretação das normas, a formulação de políticas públicas e as decisões judiciais. No caso do enfrentamento ao etarismo, eles são indispensáveis para dar concretude à Constituição e às leis, servindo de guia para proteger a dignidade e a inclusão das pessoas idosas no mercado de trabalho. Entre os mais relevantes, destacam-se:

Princípio da dignidade da pessoa humana (CF, art. 1º, III): considerado o núcleo axiológico do ordenamento jurídico brasileiro, este princípio assegura que todo ser humano tem valor intrínseco e deve ser tratado com respeito. No campo trabalhista, significa reconhecer que a idade não reduz a dignidade de um trabalhador, que deve ter assegurada sua plena participação profissional e social.

Princípio da não discriminação: como projeção da igualdade constitucional, este princípio proíbe qualquer forma de exclusão baseada em características pessoais, inclusive a idade. Ele é a chave para compreender o etarismo como uma prática ilícita que fere a ordem constitucional.

Princípio da função social do trabalho: reforça que o trabalho não é apenas meio de subsistência, mas também espaço de integração, realização pessoal e desenvolvimento social. Nesse contexto, a contratação e valorização de trabalhadores idosos refletem a função inclusiva e socialmente responsável da atividade econômica.

Princípio da proteção ao hipossuficiente: pilar do Direito do Trabalho, reconhece a desigualdade estrutural na relação empregatícia. O Estado, por meio da legislação e da Justiça do Trabalho, deve equilibrar essa relação, garantindo maior proteção ao trabalhador. Para o idoso, que enfrenta barreiras adicionais de preconceito e exclusão, esse princípio é ainda mais essencial.

Finalmente, vale destacar que a Consolidação das Leis do Trabalho, reconhece expressamente, em seu artigo 8º, que, na ausência de disposições legais ou contratuais, as autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho devem recorrer à jurisprudência, à analogia, à equidade e, sobretudo, aos princípios e normas gerais de direito, especialmente do direito do trabalho. Essa disposição legal evidencia que os princípios não são apenas complementos da lei, mas sim fundamentos estruturais do sistema jurídico trabalhista, que

orientam a interpretação e asseguram a realização da justiça social e instrumento de inclusão, cidadania e valorização da pessoa humana, independentemente da idade.

a dignidade humana e o direito à cidadania plena em todas as fases da vida.

5.2 A Participação de Idosos no Mercado de Trabalho

Segundo estudo do FGV/Ibre, de 2012 a 2024 o número de trabalhadores com mais de 60 anos passou de 5,1 milhões para 8,6 milhões — crescimento de 68,9%, entre as causas do retorno estão o aumento da expectativa de vida que passou de 62,6 anos (1980) para 76,4 anos (2023); a inflação acima da média: o IPC-3i (idosos) foi de 4,40%, contra 4,23% da média geral; o baixo valor da aposentadoria: a média da aposentadoria é inferior ao custo mensal dos idosos; a informalidade: mais da metade dos 60+ trabalham informalmente; a requalificação: idosos buscam novas carreiras e a demanda do mercado, uma vez que há escassez de mão de obra em setores como comércio, serviços e construção.

Em síntese, a crescente presença dos idosos no mercado de trabalho é tanto um sinal de resiliência e protagonismo destas pessoas, quanto um alerta para a urgência de políticas públicas e empresariais que garantam condições dignas, formais e inclusivas de trabalho, de modo a transformar a necessidade em oportunidade e assegurar a valorização da experiência como elemento essencial ao desenvolvimento social e econômico do país.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O etarismo é uma forma insidiosa de exclusão que precisa ser combatida com firmeza, vez que muito embora haja previsão legal contra a discriminação por idade, a efetivação desse direito depende da atuação do Estado e da Justiça como fator de mudança de cultura nas empresas e da conscientização social.

Apesar de a Justiça do Trabalho ter se posicionado firmemente contra o etarismo, condenando práticas discriminatórias e promovendo a reparação por danos morais, é fundamental que as empresas adotem políticas de inclusão efetiva, com foco na valorização da experiência, na adaptação às necessidades dos idosos e na construção de ambientes mais diversos e justos, pois em um país que envelhece rapidamente, a equidade etária é essencial para a sustentabilidade econômica e social. Valorizar o trabalhador idoso é garantir



ARTIGO

Autores: Prof. Pedro Veras dos Anjos, Kevin Gouvea, Rodrigo Nakaja e Victória Pais Strizzi Lourenço.

DESAFIOS LOGÍSTICOS NO PORTO DE SANTOS: UM CAMINHO DE SOLUÇÕES INOVADORAS PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS¹

Resumo:

O transporte rodoviário de cargas consolida-se como um pilar indispensável da economia brasileira, sustentando grande parte da infraestrutura comercial e logística do país. Parte integrante desta infraestrutura, os portos emergem como pontos fundamentais, pois funcionam como destino ou origem de grande parte dessa carga (ANTAQ, 2025). A vitalidade dos complexos portuários é, contudo, pressionada por sua inserção em um tecido urbano densamente povoado. Essa característica inerente a muitos portos históricos, como o de Santos, transforma os desafios logísticos

em uma complexa questão de mobilidade urbana e qualidade de vida, onde o intenso fluxo de caminhões e a infraestrutura viária compartilhada, geram gargalos operacionais e custos significativos. Este artigo se propõe a aprofundar a discussão sobre os obstáculos logísticos emergentes em portos urbanos, analisando-os sob uma ótica de soluções inovadoras e comparando-os com experiências internacionais bem-sucedidas, buscando, assim, não apenas descrever a problemática, mas também apontar caminhos para uma gestão mais eficiente e colaborativa do transporte de cargas no contexto dos portos urbanos, usando, como estudo de caso, o Porto de Santos.

Palavras-chave: transporte rodoviário; caminhões; infraestrutura; Porto de Santos; inovadoras; cargas.

1. INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário de cargas constitui-se como eixo central da infraestrutura logística brasileira, sendo responsável pela movimentação de aproximadamente 65% de todas as cargas no território nacional (CNT, 2023). Dentre os pontos nodais desse sistema, os

¹ Artigo aceito o 36ª Edição do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD).

portos organizados representam estruturas essenciais para o escoamento e recebimento de mercadorias, consolidando-se como verdadeiros polos de integração modal. No entanto, o funcionamento eficiente dessas infraestruturas enfrenta entraves operacionais significativos, especialmente em portos inseridos em contextos urbanos densamente povoados, como é o caso do Porto de Santos. Principal porto da América Latina em volume movimentado, o Porto de Santos experimenta, há anos, os efeitos colaterais de uma estrutura logística desarticulada e sobrecarregada. O crescimento das demandas por exportação e importação, aliado à falta de integração entre os diversos atores envolvidos na cadeia logística, tem gerado um cenário de saturação viária, ineficiência operacional e prejuízos econômicos consideráveis. A escassez de interoperabilidade entre os sistemas dos agentes logísticos, a ausência de compartilhamento eficaz de dados e as penalidades aplicadas em função de atrasos revelam um modelo que, embora funcional, é vulnerável e pouco adaptado às exigências do comércio global contemporâneo.

Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo central investigar os principais desafios logísticos enfrentados no Porto de Santos, com foco específico no transporte rodoviário de cargas e nas falhas informacionais que comprometem a eficiência da cadeia. Pretende-se, ainda, analisar soluções digitais adotadas por portos internacionais — como os de Roterdã e Singapura — a fim de avaliar a viabilidade de transposição dessas boas práticas para o contexto brasileiro.

Para alcançar tais objetivos, adotou-se uma metodologia de abordagem mista, baseada na análise qualitativa e quantitativa de dados. Foram realizadas entrevistas com representantes de diferentes elos logísticos que atuam no Porto de Santos, bem como o levantamento de dados secundários junto a órgãos oficiais, publicações acadêmicas e indicadores econômicos do setor. A combinação dessas fontes permitiu um diagnóstico abrangente e contextualizado da situação atual.

Os primeiros achados da pesquisa revelam uma estrutura portuária em expansão física, mas fragilizada em aspectos processuais e de governança da informação. O agendamento de caminhões, por exemplo, embora obrigatório, ainda apresenta lacunas significativas, com caminhões chegando fora da janela estipulada, filas que ultrapassam os 30 km e multas milionárias que penalizam um setor já pressionado. Esses dados demonstram que os gargalos logísticos não estão apenas na capacidade física dos terminais, mas, sobretudo, na

falta de sinergia entre os sistemas e na ausência de uma visão integrada da operação logística como um todo.

Com base nesse diagnóstico, este estudo propõe o desenvolvimento de um protótipo de plataforma digital integrada, com o objetivo de otimizar o fluxo de dados e promover uma coordenação mais eficiente entre os diferentes agentes da cadeia. A proposta visa, ainda, fomentar uma cultura de colaboração e governança participativa como base para um novo paradigma logístico portuário.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 O Cenário Atual: Desintegração, Saturação Viária e Perdas Econômicas

A intensidade do fluxo rodoviário na Baixada Santista é notável. O complexo portuário chega a receber em um dia de operação, cerca de 20 mil caminhões. Um volume que, na ausência de rotas dedicadas, sobrecarrega a malha viária urbana e regional. Como consequência, gera interferência no tráfego afetando a mobilidade da cidade e ineficiências operacionais para o próprio porto.

Contudo, a fragilidade da infraestrutura viária não é o único culpado pela baixa produtividade do sistema portuário. Segundo Damaris Eugênia Ávila da Costa, presidente do Conselho Brasileiro das Empresas Comerciais Importadoras e Exportadoras (CECIE), “... há dificuldade de janelas para importadores e exportadores que precisam retirar e devolver contêineres, pois os portos estão congestionados.” (RECONECTANEWS, 2025), adicionando a questão de processos à equação logística.

Hilsdorf e Nogueira Neto (2015) corroboram a observação, e apontam que a inadequação dos acessos, somada à desarticulação e falta de sinergia entre os múltiplos agentes que atuam nos diversos processos de negócio envolvidos na cadeia logística, culmina em pequenos atrasos que, acumulados, chegam a gerar uma perda anual de até US\$ 20,6 bilhões apontam estudos da Centronave (2024).

Além dos fatos apresentados, a falta de uma “solução” só aumenta a preocupação dos atores do segmento. Dados do Ministério de Portos e Aeroportos mostram que, de janeiro a outubro de 2024, o porto paulista movimentou 153 milhões de toneladas de carga, uma alta de 7,7% ante o mesmo período em 2023. Contudo, o que seria uma “solução” que contemplasse as principais partes envolvidas – agentes do processo e comunidades urbanas?

Por se tratar de um tema amplo e que apresenta deficiências em diversas dimensões — como infraestrutura, regulamentação, processo e, principalmente, a gestão da informação —, a literatura evidencia a necessidade de integração sistêmica e interoperabilidade entre os diversos atores da cadeia logística portuária. Estudos apontam que a ausência de fluxo informacional adequado compromete a eficiência operacional dos portos e a competitividade das exportações brasileiras (ANTUNES; FARIAS, 2021; CNI, 2018; ANTAQ, 2019).

Nesse contexto, limitou-se o presente estudo ao processo informacional da exportação, com o obje-

tivo de mapear os principais atores envolvidos e as informações críticas utilizadas na tomada de decisão, sejam elas internas — produzidas pelo próprio agente logístico — ou externas — originadas e compartilhadas por outros atores da cadeia (Cavalcante; Batalha, 2010).

Com o objetivo de identificar e destacar quem participa no processo, apresentamos na Tabela 1 os principais atores e respectivas participações. Cabe salientar que a carga é o ponto focal do processo. Ela é o principal ativo, determinando início e fim da jornada.

Agentes	Função	Domínio informacional
Embarcador	Envia ou recebe a carga	Tipo, peso e volume da carga; prazos (deadlines), notas fiscais e packing list.
Armador	Opera ou é proprietário do navio.	ETA (Estimated time of arrival); disponibilidade de contêineres; bookings; tarifas (demurrage e detention).
Agente de Carga	Intermedia a logística entre os demais atores.	Status de embarque; organização documental; planejamento logístico.
Transportador	Empresa responsável pelo transporte rodoviário	Localização do veículo (GPS); status da carga; jornada e descanso dos motoristas; comunicação de ocorrências.
Terminal Portuário	Movimenta e armazena a carga	Capacidade do pátio/gate; status dos contêineres; produtividade (movimentação/hora); janelas de atracação.
Autoridade Portuária	Administra e regula o Porto.	Fluxo de veículos e cargas; infraestrutura e acessos; capacidade de expansão; normas de operação.
Órgãos fiscalizadores	Garantem conformidade legal (Receita, Anvisa)	Critérios de liberação/retenção; status das vistorias; atualização da legislação aplicável.
Sindicatos	Representam trabalhadores da cadeia logística.	Disponibilidade de mão de obra; condições de trabalho; tabela de frete; comunicados sobre greves.

Tabela 1: Principais atores envolvidos no processo logístico portuário.

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas com os elos da cadeia, 2025.

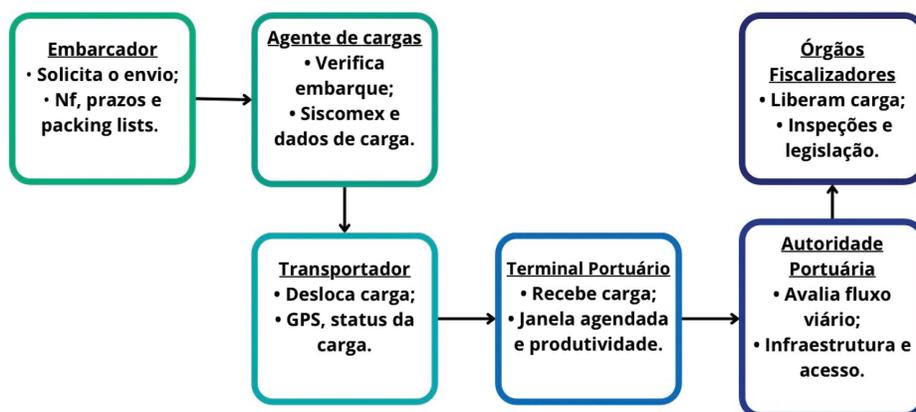


Figura 1: Processo de entrada de cargas via transporte rodoviário.
Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas com os elos da cadeia, 2025.

A Figura 1, mostra como a articulação entre os atores é fundamental. Contudo, justamente por falta de integração dos domínios informacionais ela não acontece de forma fluida. Cada agente opera com dados vitais, com sistemas próprios ou não, mas que não se conversam, o que leva a decisões fragmentadas, atrasos e prejuízos.

É importante notar que, mesmo em um mundo ideal onde todos esses agentes se comuniquem eficientemente, a problemática ainda seria complexa pela natureza imprevisível do trânsito urbano e por eventos aleatórios, como acidentes, que podem desorganizar o planejamento logístico (HILDSORF; NOGUEIRA, 2015). Porém não é objetivo deste artigo discutir o imponderável e sim, maneiras práticas e viáveis de caminhar para uma solução.

Sendo assim, considerando o contexto apresentado, questiona-se se seria viável elaborar um sistema de informações que coletasse dados nas suas fontes específicas e munisse os atores a fim de tornar o fluxo de transporte de cargas rodoviárias mais eficiente, sem comprometer a segurança do processo?

A BUSCA POR SOLUÇÕES: OLHAR PARA O EXTERIOR

A relevância de sistemas integrados de gestão de tráfego e informação é substancialmente ilustrada por experiências de sucesso em portos globalmente reconhecidos, como os de Roterdã e Singapura. Nesses centros portuários, a implementação de plataformas digitais para a integração de dados de caminhões, cargas e terminais resultou em uma redução notável nos

tempos de espera (PORT OF ROTTERDAM, 2020; UNCTAD, 2022; WSPSP, 2021).

Surgiu o conceito de Port Community System (PCS), que, segundo o Ministério de Portos e Aeroportos (2024), é uma plataforma eletrônica que reúne e integra as informações e sistemas dos envolvidos com o comércio marítimo: importadores, exportadores, portos, órgãos fiscalizadores, agentes marítimos, armadores, operador e terminais portuários, Autoridade Portuária, entre outros.

O PCS seria uma resposta interessante, pois, em ambientes logísticos complexos, a coordenação eficaz depende da disponibilidade de informações precisas e no tempo certo para todos os stakeholders, permitindo ações rápidas, assertivas e eficientes. Levantamentos do Banco Mundial (2023) mostram que, sistemas de informação logísticos eficientes são fatores críticos para melhorar a previsibilidade, reduzir atrasos e facilitar a cooperação entre agentes públicos e privados ao longo da cadeia de suprimentos.

A promessa do PCS é viabilizar esse fluxo de dados ao centralizar as informações e distribuí-las de maneira integrada. Segundo a Portbase (2025), uma “organização executiva da Autoridade Portuária de Roterdã e do Porto de Amsterdã para conectar digitalmente a comunidade portuária.”, o PCS hospeda uma comunidade de mais de 6.000 empresas e 15.000 usuários que coletivamente compartilham seus dados, fazendo da Portbase, atualmente, a maior Port Community da Europa.

Dados coletados no Porto de Roterdã confirmam o sucesso da iniciativa do PCS. Ainda, segundo o Banco Mundial (2023), a adoção deste sistema resultou em ganhos econômicos significativos — € 245 milhões por

ano — além de uma economia de 30 milhões de km em rotas de caminhões, reduzindo fretes e emissões.

Resultados positivos também foram apresentados em termos de eficiência, os tempos de espera para liberação de contêineres diminuíram cerca de 30 %, com impacto ainda mais relevante em contêineres refrigerados, cuja rapidez de processo é essencial.

O PCS também eliminou esperas, que eram superior a cinco dias — um gargalo operacional crítico — e, em 2024, atingiu 99,8% de disponibilidade e 92% de confiabilidade de entrega, gerando uma economia adicional próxima a 231 mil toneladas de CO₂ ao ano.

Trazendo esse conceito para o Brasil, uma plataforma integrada que reúna dados dos caminhões poderia contribuir significativamente para a solução de diversos gargalos logísticos atuais, promovendo maior eficiência, transparência e agilidade nas operações de transporte e distribuição, por exemplos:

Redução de filas e congestionamentos: Com a visibilidade exata da localização dos caminhões e seus horários estimados de chegada, é possível um controle mais eficaz das janelas de agendamento (LOPEZ; KIM, 2021).

Melhor uso da infraestrutura: O planejamento dos terminais torna-se mais preciso ao conhecer o número e tipo de cargas a caminho, minimizando o tempo ocioso de pátios e armazéns (WILSON SONS, 2025).

Antecipação de problemas: A identificação proativa de atrasos, desvios ou problemas mecânicos permite intervenções rápidas, evitando que caminhões possam bloquear acessos (UNCTAD, 2022).

Dados para planejamento: O histórico gerado pelo monitoramento em tempo real se converte em um insumo valioso para análises de desempenho, planejamento de rotas e decisões estratégicas (SILVA; PEREIRA, 2020).

Contudo, a transposição desses modelos para a realidade brasileira não está isenta de desafios. Esbarramos com dois problemas críticos que precisa sem endereçados. O primeiro é a questão da infraestrutura tecnológica - falta de conexões confiáveis e a necessidade de equipamentos a custos acessíveis.

O segundo, talvez mais crítico e complexo, é a fragmentação dos agentes e operadores do processo, que precisam ter seus interesses contemplados para des-

pertar a colaboração entre eles. É um desafio cultural e operacional.

O PARADIGMA DO COMPARTILHAMENTO VOLUNTÁRIO DE INFORMAÇÕES

Segundo Costa et al. (2021), a questão da voluntariedade no compartilhamento de informações é fundamental para a transição de sistemas logísticos reativos para proativos. A integração e centralização de dados, reunindo informações de terminais, transportadoras, agentes e órgãos reguladores, facilita o acesso e gera ganhos expressivos de eficiência operacional, reduzindo retrabalhos, erros e inconsistências, além de agilizar processos como agendamento e liberação de cargas, e diminuir o tempo de espera nos portões de acesso.

Atualmente, o agendamento em Santos, com suas penalidades pelo descumprimento, aponta para uma abordagem mais impositiva do que cooperativa. Embora isso gere resultados positivos em termos de disciplina, a adesão espontânea e a sinergia plena da cadeia logística permanecem como objetivos a serem alcançados.

Conforme Costa et al. (2021), para a utilização cooperativa dos dados, é necessária uma demonstração clara dos benefícios práticos do sistema, com engajamento ativo dos diversos atores logísticos. Ou seja, é preciso gerar valor.

É fundamental demonstrar que: a integração e centralização das informações, reunindo dados de terminais, transportadoras, agentes e órgãos reguladores em um único sistema, facilita o acesso e aumenta significativamente a eficiência operacional, reduzindo retrabalhos, erros e inconsistências, agilizando processos como agendamento, liberação de cargas e despacho documental, além de diminuir o tempo de espera nos gates, gerando ganhos expressivos na cadeia logística.

Enquanto não se concretizam avanços significativos na integração informacional e digital da cadeia logística, a discussão permanece centrada nos investimentos em infraestrutura física. No caso do Porto de Santos, observa-se um conjunto expressivo de iniciativas recentes voltadas à ampliação e modernização estrutural. Entre os destaques está o investimento de R\$ 1,9 bilhão pela Brasil Terminal Portuário (BTP) em obras de melhoria de cais, modernização de equipamentos e automação de processos (BTP, 2024). Além disso, o governo federal anunciou um plano de aportes que totaliza R\$12,6 bilhões entre 2024 e 2028, incluindo

obras como a dragagem do canal, renovação de terminais e o esperado túnel submerso ligando Santos ao Guarujá (GOVBR, 2024). Também se destaca o projeto do terminal STS-10, que prevê um investimento privado de R\$ 5,6 bilhões e a geração de 3,3 mil empregos diretos, com potencial de movimentação de até 3,5 milhões de TEUs por ano (GOVBR, 2025). O túnel Santos–Guarujá, incluído no novo PAC, representa outro marco da infraestrutura logística, com investimento estimado em R\$ 6 bilhões e previsão de conclusão até o fim da década. Embora esses investimentos sejam fundamentais para mitigar gargalos físicos, sua eficácia plena dependerá da integração com sistemas digitais e informacionais que permitam um fluxo logístico mais inteligente, ágil e sustentável.

Mesmo no âmbito da tecnologia, como defendem Silva e Martins (2022), a “falta de conexões confiáveis” seja citada como um desafio para a implementação de tecnologias, esta observação se refere mais à infraestrutura tecnológica do que a questões de segurança de dados ou vulnerabilidades do processo. Os autores sugerem que, para uma abordagem completa desta hipótese, futuras etapas da pesquisa deverão investigar aspectos relacionados à cibersegurança, privacidade de dados e conformidade regulatória no contexto do monitoramento de cargas.

Enfim, para a criação de um ambiente onde o compartilhamento de dados seja percebido como um gerador de valor mútuo — por meio de eficiências, redução de custos e otimização de processos para todos os envolvidos — é fundamental repensar os modelos de governança e criar incentivos claros, que podem variar desde a priorização de atendimento para transportadores que compartilham dados até a criação de um relatório de informações logísticas.

QUAL O AMBIENTE BRASILEIRO? O CASO DO PORTO DE SANTOS

Por meio das entrevistas realizadas com representantes do Porto de Santos, foi possível identificar lacunas significativas na disponibilidade e no fluxo de informações. Segundo Patrícia Santos, gerente executiva do SINDISAN, ainda há falhas na comunicação operacional, especialmente entre a janela de agendamento de caminhões e o momento de entrada efetiva nos terminais. Como citado por ela: “Mesmo com o sistema de agendamento, muitas transportadoras chegam fora da janela ou não recebem retorno claro dos terminais, o que causa fila e desorganização operacio-

nal. Segundo Silva e Oliveira (2023), para avaliar contextos técnico-sociais complexos, como os desafios da logística portuária, métodos que combinam pesquisas quantitativas e qualitativas mostram-se estratégias adequadas e eficazes. Essa abordagem mista possibilita integrar a análise técnica de dados com a escuta ativa das percepções e experiências dos diversos atores da cadeia logística, proporcionando uma compreensão mais completa e contextualizada dos problemas enfrentados.

Confirmando a declaração de Patrícia, as deficiências no Porto de Santos resultam em filas extensas e superlotação dos pátios, comprometendo a eficiência e a previsibilidade da movimentação de cargas. De acordo com dados da Revista Logística Portuária (2022) e da Autoridade Portuária de Santos (2023), observa-se uma deterioração progressiva na eficiência logística do Porto de Santos entre os anos de 2021 e 2023. O Gráfico 1 apresenta os impactos das deficiências operacionais no Porto de Santos entre os anos de 2021 e 2023, evidenciando uma tendência de piora nos principais parâmetros avaliados: filas de caminhões, capacidade ociosa e multas aplicadas. A linha azul representa o tamanho das filas de caminhões (em quilômetros), com os dados indicando um crescimento contínuo: de 8 km em 2021, passou para 9 km em 2022 e atingiu 10 km em 2023. Esse aumento sinaliza um acúmulo maior de veículos aguardando atendimento, o que pode estar relacionado a atrasos ou gargalos operacionais. A linha verde mostra a capacidade ociosa (em %) do porto, ou seja, a parcela da infraestrutura que não está sendo utilizada. Em 2021, esse índice era de 10%, subindo para 12,5% em 2022 e chegando a 15% em 2023. O crescimento da ociosidade indica um uso ineficiente dos recursos disponíveis, o que pode comprometer a produtividade do porto. Por fim, a linha vermelha representa o valor das multas aplicadas (em R\$ milhões) no período. Os valores subiram de R\$ 15 milhões em 2021 para R\$ 18 milhões em 2022, chegando a R\$ 20 milhões em 2023. Esse aumento pode refletir maior ocorrência de infrações, descumprimentos de normas ou falhas operacionais.

Em resumo, os três indicadores apresentaram crescimento ao longo dos anos analisados, o que evidencia uma redução na eficiência logística do Porto de Santos, com possíveis impactos negativos sobre os custos, os prazos de escoamento e a competitividade da principal infraestrutura portuária do país.

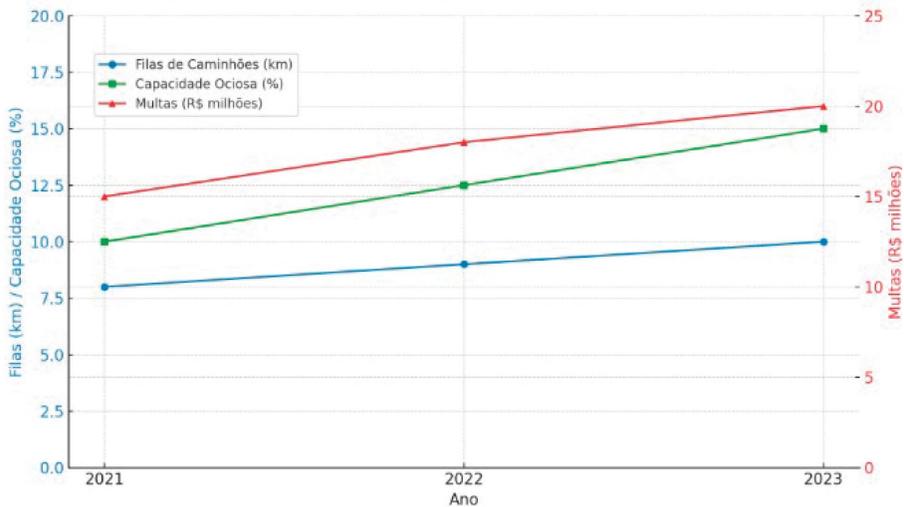


Gráfico 1: Impactos das deficiências operacionais no Porto de Santos (2021-2023).
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Revista Logística Portuária, 2022.

A proposta de integração da cadeia logística por meio da digitalização e da adoção de sistemas inteligentes, surge como algo esperado pelos atores. A adoção de plataformas digitais conectadas com os motoristas, terminais, pátios, transportadoras e portos permitiria:

- **Agendamento otimizado:** com inteligência artificial prevendo janelas ideais e evitando sobrecargas nos pátios.
- **Comunicação em tempo real:** localização exata do caminhão, redução de filas e espera, melhor coordenação de veículos, identificação de problemas mecânicos e atrasos.
- **Tomada de decisão informada:** dados para calibragem estratégica e alocação de recursos.

Para que esse sistema seja viável e sustentável, é crucial que sua viabilidade econômica seja clara e justa para todos os elos da cadeia: motoristas, transportadoras, terminais, agentes de cargas, sindicatos, autoridades e municípios envolvidos.

A Tabela 2 apresenta os principais indicadores econômicos relacionados ao transporte rodoviário no Porto de Santos, evidenciando os impactos operacionais e financeiros gerados por ineficiências logísticas.

Indicador	Dado
Extensão das filas externas	Até 36 km
Capacidade dos terminais/pátios	73% a 76% (acima do ideal de 65%)
Multas por perda da janela de agendamento	Aplicadas após -1h / +3h do horário marcado
Custo de sobre-estadia (demurrage) por navio	US\$ 35 mil a US\$ 100 mil por dia
Custo anual da demurrage no Brasil (2024)	US\$ 2,3 bilhões (~R\$ 13 bilhões)
Atraso médio de navios devido à cadeia logística	50 horas em média; aumento de 33% nos atrasos
Cancelamento de escalas de navios	Crescimento de 49% em 2024

Tabela 2: Indicadores Econômicos no Transporte Rodoviário no Porto de Santos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em UOL (2010), SPA (2023), SciELO (2022), UNIFESP (2021) e ANTAQ (2024).

O avanço tecnológico exige alguns cuidados, principalmente em três frentes:

I. Responsabilidade sobre os dados: A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018) se aplica à troca de informações entre os elos da cadeia logística. Isso exige que todos os sistemas tecnológicos adotem políticas de segurança, consentimento e transparência no uso de dados de transportadoras, motoristas e terminais.

2. Regulamentação do agendamento e da circulação:

A Resolução ANTAQ nº 59/2021 estabelece normas para agendamento e operação de caminhões nos portos organizados, incluindo direitos e deveres dos terminais e transportadoras. Essa norma é fundamental para garantir isonomia no acesso aos terminais e evitar abusos como multas desproporcionais ou discriminação de prestadores de serviço.

3. Concessões e atuação das autoridades portuárias:

Desde o novo modelo de gestão portuária, com a criação da Autoridade Portuária de Santos (APS), há uma maior autonomia para contratos, concessões e modernização tecnológica. No entanto, a legislação ainda exige que mudanças estruturais nos sistemas logísticos sejam debatidas com os comitês de usuários, garantindo representação de todos os interessados.

Uma proposta:

Pensando na melhoria no fluxo rodoviário, propõe-se a implementação de uma plataforma digital inteligente que seja capaz de monitorar em tempo real a localização dos caminhões, otimizar a janela de agendamento, evitar atrasos com desvios e problemas mecânicos e que gere dados para decisões estratégicas com, por exemplo, um planejamento de otimizações e mitigação de sazonalidades.

A Figura 2, apresenta um fluxograma que foi elaborado com a finalidade do desenvolvimento do protótipo de uma aplicação de coleta de dados, monitoramento de vias e distribuição de informações.

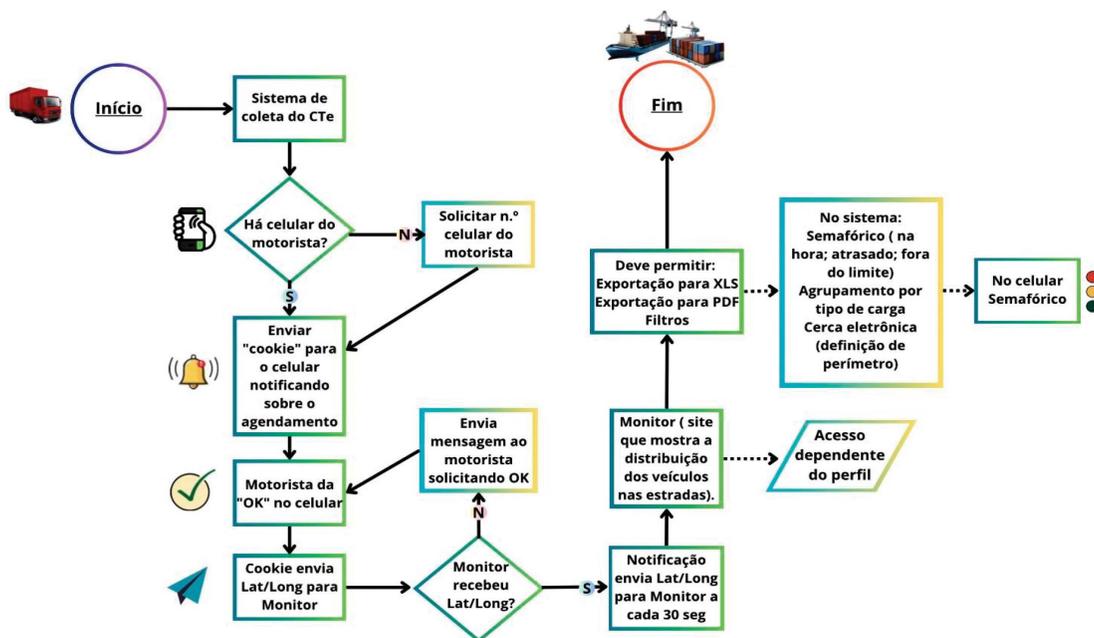


Figura 2: Fluxograma do Protótipo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em conhecimentos tecnológicos, 2025.

O esquema representa o modelo operacional do sistema inteligente que conecta os diversos agentes logísticos por meio da troca de dados em tempo real. A proposta é eliminar gargalos, antecipar problemas e otimizar janelas de agendamento, criando uma rede coordenada entre caminhões, terminais, autoridades e agentes de carga. Segue abaixo as etapas:

1. Embarcador aciona o agente de cargas:

- Envia informações sobre a carga: tipo, peso, notas fiscais e destino;
- O agente consulta sistemas como Siscomex para viabilizar a operação.

2. Planejamento e agendamento:

- O agente solicita agendamento em terminal portuário com base na janela disponível;

- A plataforma cruza os dados de disponibilidade, cargas já agendadas e capacidade de pátio

3. Transportador recebe ordem de serviço:

- Caminhão é monitorado por GPS;
- O sistema registra tempo estimado de chegada, rota e status da carga.

4. Integração com o terminal portuário:

- O terminal visualiza em tempo real quais caminhões estão a caminho;
- Pode reagendar janelas em caso de atrasos, desvios ou problemas mecânicos.

5. Comunicação com autoridade portuária:

- Sistema informa fluxo de veículos nos acessos ao Porto;
- Dados são usados para controle operacional e estatísticas de tráfego.

6. Órgãos fiscalizadores recebem informações prévias:

- A documentação é antecipada à Receita Federal, Anvisa, etc.
- Isso reduz tempo de inspeção presencial e liberações.

7. Feedback e aprendizado:

- Após a operação, dados são arquivados para análises futuras;
- Indicadores como: tempo de espera, multas evitadas e eficiência logística são gerados.

Para detalhar os recursos tecnológicos necessários à construção da solução proposta, foram identificados os principais componentes funcionais que sustentam a operação do sistema inteligente. Esses elementos são responsáveis pela coleta, processamento, análise e disseminação de dados logísticos em tempo real, garantindo a integração entre os diversos agentes envolvidos na cadeia. A Tabela 3 apresenta os destaques tecnológicos representados no fluxograma, descrevendo as funcionalidades atribuídas a cada componente:

Componente	Função
Dispositivo no caminhão	Coleta de dados de localização, status da carga e desempenho
Plataforma em nuvem	Centraliza e processa todas as informações dos agentes logísticos
Motor de agendamento	Identifica automaticamente as melhores janelas para a entrada
Painel da autoridade	Exibe o fluxo em tempo real e permite intervenções estratégicas
Sistema de indicadores	Gera relatórios de desempenho, penalidades e uso da infraestrutura

Tabela 3: Destaques tecnológicos representados no fluxograma.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

PRÓXIMOS PASSOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de uma solução tecnológica para os desafios logísticos enfrentados no Porto de Santos demanda um conjunto articulado de etapas práticas e estratégicas. Com base nas análises realizadas neste estudo, os próximos passos propostos são:

Desenvolvimento e Validação do Protótipo:

A criação da plataforma inteligente deverá evoluir para a fase de prototipagem funcional e validado pelos atores do processo.

Estudos de Usabilidade e Adesão Voluntária:

Deverá ser conduzido um estudo com motoristas e transportadoras para compreender as barreiras culturais e tecnológicas à adoção voluntária da plataforma. A partir do qual deverão ser definidos elementos de valor percebidos, como funcionalidades úteis e incentivos à participação ativa.

Mensuração de Impactos e Indicadores de Sucesso:

Deverão ser estabelecidos indicadores de desempenho para que possam ser medidos os impactos da plataforma: redução no tempo de espera, aumento de previsibilidade, diminuição de penalidades, melhora no uso dos pátios, entre outros. Esses dados permitirão calcular o retorno econômico e a eficiência do sistema.

O presente estudo evidenciou três pontos fundamentais para se chegar a soluções viáveis:

1 – Ativos logísticos, como o Porto de Santos, fundamentais para o comércio exterior do Brasil, enfrentam desafios estruturais e processuais que afetam sua produtividade e capacidade de expansão. A sobrecarga da infraestrutura viária, os atrasos nas operações, a falta de comunicação integrada entre os agentes logísticos e a penalização excessiva de transportadores apontam para a necessidade urgente de uma transformação digital coordenada.

2 - A análise comparativa com experiências internacionais — como as de Roterdã e Singapura — demonstra que a implementação de plataformas inteligentes, baseadas em integração de dados e cooperação entre os atores, é um caminho viável e eficaz para reduzir custos, otimizar recursos e melhorar a previsibilidade da cadeia logística.

3 – Talvez a mais complexa, é que trata-se de um sistema onde os ganhos e perdas são compartilhados, por isso a solução passa pela inclusão, participação e colaboração de todos, fortalecendo a necessidade da construção de uma governança colaborativa.

Portanto, mais do que uma solução tecnológica, o que se propõe é uma mudança de paradigma: da fragmentação para a integração, da competição para a colaboração.

O presente artigo deixa vários pontos de interrogação. Esperados pelas limitações da pesquisa, mas principalmente pela complexidade do tema. Esperamos que ele estimule críticas e avanços por meio de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ. **Estudo de Mercado** – Porto de Santos. Brasília, 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ. **Relatório de Desempenho Aquaviário 2024**. Brasília, 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Resolução nº 59, de 30 de novembro de 2021. **Dispõe sobre a prestação do serviço adequado, os direitos e deveres dos usuários e operadores nos portos organizados**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 dez. 2021. Disponível em: <https://www.antaq.gov.br/index.php/normas-e-legislacoes/resolucao-antaq-no-59-2021/>. Acesso em: 3 jul. 2025.

ANTUNES, D. M.; FARIAS, L. A. **A gestão da informação como diferencial competitivo na logística portuária: estudo de caso no Porto de Santos**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 21, n. 2, p. 139–158, 2021. Disponível em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/915>. Acesso em: 08 jul. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Port Community Systems: Lessons from Global Experience**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2023. Disponível em: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/68e8007a36a64995a1d299069fd7852-0430012023/original/Port-Community-System-Conference-Edition.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013. **Dispõe sobre a exploração direta e indireta,**

pela União, dos portos organizados e das instalações portuárias. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112815.htm. Acesso em: 3 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014** (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 3 jul. 2025.

BRASIL. Ministério de Portos e Aeroportos. **Port Community System – PCS**. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/transporte-aquaviario/port-community-system-pcs>. Acesso em: 06 jul. 2025.

BTP – BRASIL TERMINAL PORTUÁRIO. **BTP investe R\$ 1,9 bi em obras de infraestrutura no Porto de Santos. 2024**. Disponível em: <https://www.btp.com.br/btp-investe-r-19-bi-em-obras-de-infraestrutura-no-porto-de-santos/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CAVALCANTE, F. A.; BATALHA, M. O. **Modelagem da cadeia logística de exportação agrícola com foco na informação**. Revista Produção, v. 20, n. 2, p. 317–329, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/9N97LtRSd4Y5Brj6L8nmwbk>. Acesso em: 08 jul. 2025.

CENTRONAVE. **Tempo de espera nos portos brasileiros sobe de 9 para 20 horas entre 2019 e 2023, diz estudo**. São Paulo: Centro Nacional de Navegação Transatlântica, 2024. Disponível em: <https://centronave.org.br/tempo-de-espera-nos-portos-brasileiros-sobe-de-9-para-20-horas-entre-2019-e-2023-diz-estudo/>. Acesso em: 23 maio 2025.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Propostas da indústria para a melhoria da infraestrutura portuária brasileira**. Brasília: CNI, 2018. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/8/propostas-da-industria-para-a-melhoria-da-infraestrutura-portuaria-brasileira/>. Acesso em: 09 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Pesquisa CNT de Rodovias 2023**: relatório geral. Brasília: CNT, 2023. Disponível em: <https://pesquisarodovias.cnt.org.br>. Acesso em: 12 jul. 2025.

COSTA, Damaris Eugênia Ávila da; SILVA, João Pedro; PEREIRA, Ana Maria. **Gestão colaborativa na logística portuária: desafios e oportunidades para a integração dos atores na cadeia de suprimentos.** Revista Brasileira de Logística Aplicada, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2021. Disponível em: <https://www.examplejournal.com/logisticaportuaria>. Acesso em: 7 jul. 2025.

DATAMAR NEWS. **Brazilian Container Port Saturation Causes Billion-Dollar Losses.** DatamarNews, 26 fev. 2025. Disponível em: <https://www.datamarnews.com/noticias/brazilian-container-port-saturation-causes-billion-dollar-losses/>. Acesso em: 3 jul. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Falta de 'janelas' no Porto de Santos faz exportador perder vendas.** São Paulo, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/falta-de-janelas-no-porto-de-santos-faz-exportador-perder-vendas>. Acesso em: 23 maio 2025.

GOV.BR. Com investimento recorde, **Porto de Santos terá aporte de R\$ 12,6 bilhões nos próximos quatro anos.** Ministério de Portos e Aeroportos, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/noticias/2024/03/com-investimento-recorde-porto-de-santos-tera-aporte-de-r-12-6-bi-para-os-proximos-quatro-anos>. Acesso em: 09 jul. 2025.

GOV.BR. **Investimentos em infraestrutura alavancam o desenvolvimento de Santos e região.** Ministério de Portos e Aeroportos, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/noticias/2025/03/investimentos-em-infraestrutura-alavancam-o-desenvolvimento-de-santos-e-regiao>. Acesso em: 09 jul. 2025.

HILSDORF, Wilson de Castro; NOGUEIRA NETO, Mário de Souza. **Porto de Santos: prospecção sobre as causas das dificuldades de acesso.** Gestão & Produção, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 219-231, 29 set. 2015.

JÚNIOR, Eurico da Silva et al. **The rationalization of port logistics activities: A study at Port of Santos.** Research in Transportation Business & Management, v. 16, p. 97-106, 2015.

LOPEZ, R.; KIM, S. **Real-time tracking system to improve port logistics and reduce congestion.** International Journal of Logistics Research and Applications, v. 24, n. 3, p. 1-15, 2021.

PEREIRA, L. F.; SOUZA, M. A. **Logística e transporte rodoviário no Porto de Santos: análise dos fatores que impactam o tráfego e planejamento operacional.** Revista de Logística e Transporte, v. 14, n. 2, p. 33-47, 2020.

PEREZ, Olívia Cristina; SANTOS, **Victor Hugo Almeida.** **Logística e comércio exterior: dificuldades no Porto de Santos.** Revista de Desenvolvimento Social, Montes Claros: Unimontes, v. 2, n. 1, p. 154-165, abr. 2018

PORT OF ROTTERDAM. **Portbase: the digital infrastructure of the Port of Rotterdam.** Rotterdam, 2020. Disponível em: <https://www.portofrotterdam.com/en/doing-business/portbase>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PORTBASE. Community Solutions – Port Community System (PCS). **Rotterdam: Portbase B.V., 2025.** Disponível em: <https://www.portbase.com/community-solutions/>. Acesso em: 08 jul. 2025.

RECONNECTANEWS. **Falta de “janelas” no Porto de Santos faz exportador perder vendas.** Disponível em: <https://reconnectanews.com.br/falta-de-janelas-no-porto-de-santos-faz-exportador-perder-vendas>. Acesso em: 8 jul. 2025.

RELATÓRIO-CENEP - I-ro-trim.pdf (Título completo do relatório no anexo: RELATÓRIO TRIMESTRAL DE PESQUISA DE ÂMBITO PORTUÁRIO). Strong Business School, Fundação Centro de Excelência Portuária de Santos, Autoridade Portuária de Santos, Maio/2025.

SILVA, J. P.; OLIVEIRA, R. M. **Desafios logísticos do transporte rodoviário de cargas e a mobilidade urbana: o caso da Região Metropolitana de São Paulo.** Revista Transportes, v. 27, n. 4, p. 45-56, 2019.

SILVA, J. R.; PEREIRA, M. F. **Impactos do rastreamento em tempo real na eficiência do transporte de cargas.** Revista de Engenharia de Transportes, v. 18, n. 2, p. 10-20, 2020.

SILVA, M. C.; OLIVEIRA, R. S. **Prospecção e desafios logísticos no Porto de Santos.** Revista Gestão & Produção, v. 29, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/HLJ7KJXgpDn-ffhS57yxwQhc/>. Acesso em: 09 jul. 2025.

SILVA, Ricardo; MARTINS, Fernanda. **Governança colaborativa e segurança da informação em cadeias logísticas digitais.** Revista de Gestão e Tecnologia da Informação, v. 8, n. 1, p. 78-95, 2022. Disponível em: <https://www.revgestaoinfo.com/governanca-logistica>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SOUSA, Lucas; NG, Wei. **Can Singapore port survive the digitization storm?** Harvard Business School Digital Initiative, 2021. Disponível em: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/can-singapore-port-survive-the-digitization-storm/>. Acesso em: 3 maio 2025.

SPA – Santos Port Authority. **Relatório Anual de Administração Portuária de Santos – 2023**. Santos, 2024. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/wp-content/uploads/Versao-completa-RAAPS-2023-19-03-2024.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

UNIFESP. **Diagnóstico logístico do Porto de Santos: uma análise operacional**. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2021. Disponível em: https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/62289/TCC_MarinhaSantos.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. **Innovations in Port Logistics: Enhancing Efficiency with Real-time Monitoring**. Geneva: UNCTAD, 2022. Disponível em: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics>. Acesso em: 27 maio 2025.

Wilson Sons. (2025). **Tecnologia portuária: inovação para eficiência logística**. Disponível em: <https://www.wilsonsons.com.br/pt-br/blog/tecnologia-portuaria/>. Acesso em 23 maio 2025.

WPSP – WORLD PORT SUSTAINABILITY PROGRAM. **Smart Ports: Digital Solutions for a More Efficient Future**. Brussels: IAPH, 2021. Disponível em: <https://sustainableworldports.org>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CIM

Autor: Prof. Dr. Sandro Renato Maskio, Docente da Strong Business School.

INDÚSTRIA REGIONAL GRANDE ABC

Este informe traz os resultados da Sondagem Industrial (SI), elaborados e divulgados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) para a amostra do Grande ABC.

Este é fruto do Convênio realizado entre a CNI e FIESP, com a Strong Business School, com o intuito de gerar informações qualitativas e que possibilitem o aprimoramento da análise setorial da indústria do Grande ABC.

Em 2024 o PIB (Produto Interno Bruto) da Indústria de Transformação cresceu 3,8% no Brasil, acima do crescimento da economia, de 3,4%.

Segundo estimativas da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), no Estado de São Paulo o PIB industrial cresceu 2,7% em 2024, ante crescimento de 3,4% da economia paulista.

A Pesquisa Indústria Mensal (PIM) realizada pelo IBGE apontou crescimento de 3,1% de da produção física do setor industrial no Brasil e no Estado de São Paulo.

O desempenho do PIB da Indústria de Transformação no Grande ABC, segundo estimativas do SEADE, foi de 8,2%, ante crescimento de 4,9% da economia regional.

A Sondagem Industrial realizada pela Confederação Nacional da Indústria apontou melhora na produção do setor no 1º quadrimestre de 2025 no Grande ABC.

As páginas a seguir trazem uma avaliação mais detalhada da indústria local a partir das informações da Sondagem Industrial para a amostra regional, incluindo o indicador de confiança.

Grande parte dos indicadores avaliados na pesquisa são compostos por um índice de difusão. Este é calculado pela ponderação das respectivas frequências relativas das respostas, que apresentam escores iguais a 0; 25; 50; 75 e 100.

Ao realizarmos a análise dos resultados, temos que considerar a seguinte regra, considerando o escore X:

Escore χ	Avaliação
$50 < \chi \leq 100$	- Avaliação otimista - Estoque acima do planejado - UCI acima do usual
$\chi = 50$	- Indiferente - Estoque dentro do planejado - UCI dentro do usual
$0 \leq \chi < 50$	- Avaliação pessimista - Estoque abaixo do planejado - UCI abaixo do usual

1. CONTEXTO GLOBAL DO SETOR INDUSTRIAL

Ao longo das últimas décadas observamos o deslocamento da produção industrial para a Ásia, com perdas de participação mais significativas para a Europa e a América do Norte, segundo dados da UNCTAD / ONU.

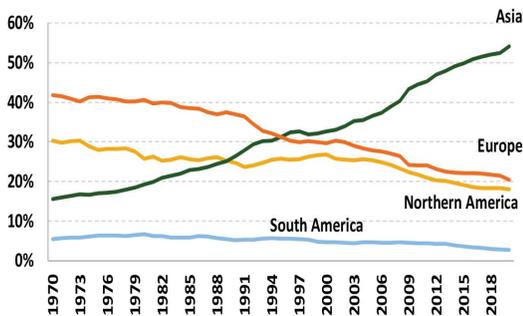


Figura 1: Participação da Indústria de Transformação Mundial. Fonte: UNCTAD DATA.

A participação da indústria de transformação (*manufacturing*), contudo, manteve praticamente estável na composição do PIB mundial, contrariando as teses da perda de importância da indústria na geração de riqueza. Contudo, regionalmente, este comportamento foi diverso.



Figura 2: Participação da Indústria de Transf. no PIB mundial. Fonte: UNCTAD DATA.

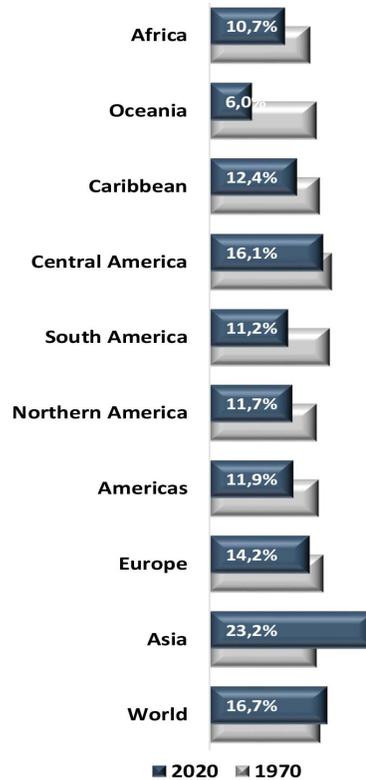


Figura 3: Participação da Indústria no PIB regional. Fonte: UNCTAD DATA. Gross domestic product. US dollars at constant prices (2015) in millions.

Excluindo a Ásia, onde a indústria ampliou em 8,1 pontos percentuais sua participação na composição do PIB local. Em todas as outras regiões do mundo, a indústria perdeu espaço na atividade econômica.

No Brasil, onde a indústria de transformação responde por cerca de 12% do PIB (2012), os dados desde século das Contas Nacionais divulgadas pelo IBGE demonstram significativa retração na última década.



Figura 4: PIB Trimestral - Indústria de Transformação 2002 = 100. Fonte: UNCTAD.

Enquanto o PIB do setor industrial entre 2002 e 2013 cresceu aproximadamente 30%, entre 2013 e 2024 encolheu 13,5%. Especificamente entre 2013 e 2016 a retração foi de 16,9%.

O gráfico acima permite observar que o nível de geração de riqueza proporcionado pelo setor atualmente é equivalente ao observado em 2004/2005.

Se o ritmo de expansão da primeira década deste século tivesse persistido, certamente o volume de riqueza produzido pelo setor industrial atualmente estaria aproximadamente 40 pontos percentuais acima.

A indústria do Grande ABC também sofreu forte retração na última década.

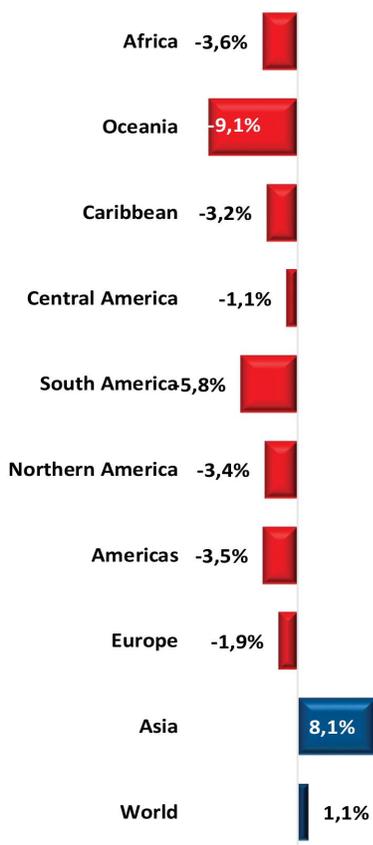


Figura 5: Variação da participação da indústria no PIB regional: 1970 - 2020. **Fonte:** UNCTAD DATA. Gross domestic product. US dollars at constant prices (2015) in millions.

Enquanto o PIB da indústria regional cresceu pouco mais de 10% entre 2002 e 2013. No período seguinte, entre 2013 e 2016, encolheu 32%, permanecendo praticamente estável até o ano de 2021, último ano de divulgação das informações oficiais do PIB municipal.

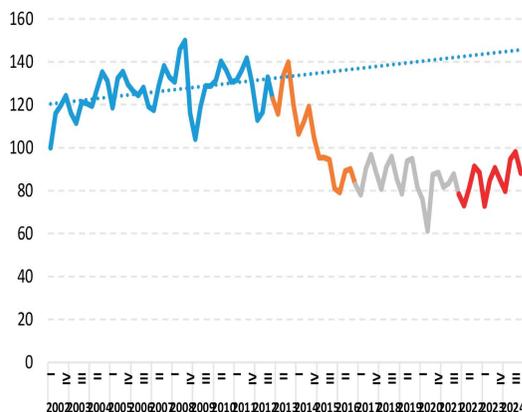


Figura 6: PIB Industrial - Grande ABC. **Fonte:** IBGE e SEADE.

Nos últimos três anos, segundo estimativa realizada pela Fundação Análise de Dados do Estado de São Paulo (SEADE), o setor cresceu 5,6%, puxado pelo ano de 2024.

Apesar das mudanças observadas nas últimas décadas, a região do Grande ABC ainda detém um setor industrial robusto e representativo na composição do PIB. Em 2021, quando a economia do Grande ABC produziu pouco mais de R\$150 bilhões, o PIB industrial respondeu por cerca de 25% do PIB.

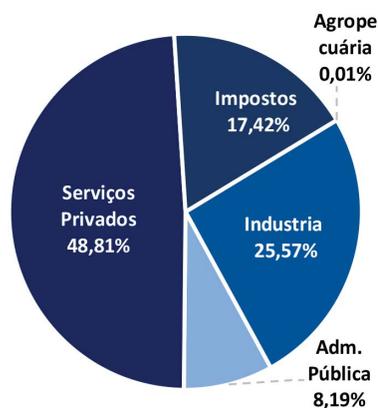


Figura 7: Composição PIB ABC - 2021. **Fonte:** SEADE.

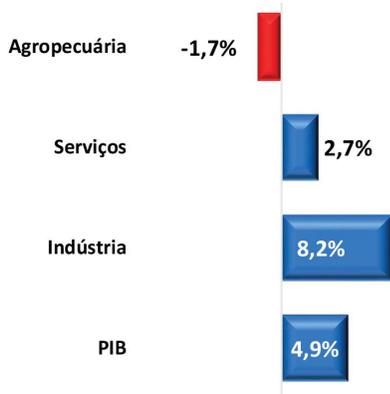


Figura 8: Tx. Crescimento estimada 2024.
Fonte: SEADE.

2. SONDAGEM INDUSTRIAL GRANDE ABC – REF. ABRIL DE 2025

O primeiro trimestre de 2025 revelou elevação na produção em comparação ao mês imediatamente anterior, e estabilidade no mês de abril. Na comparação com o mês anterior, abril revelou redução da trajetória na avaliação dos gestores industriais.

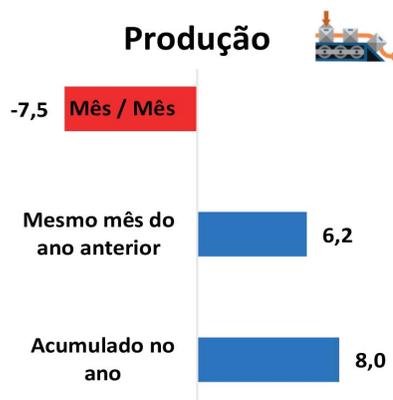
Contudo, a conjuntura atual mostra uma avaliação positiva quando comparada ao ano anterior, seja na comparação entre os meses de abril, na comparação entre os acumulados dos anos.

Com a ampliação no volume de produção, aderente ao apontado pela Pesquisa Industrial Mensal (IBGE) no recorte nacional e paulista, a elevação da produção levou à ampliação na utilização da capacidade instalada na região do ABC.

Os 76% de utilização da capacidade instalada em abril se mostrou 3 pontos acima do observado em março deste ano. Entre fevereiro e abril de 2025 a intensidade de utilização da capacidade instalada foi maior que em iguais meses de 2024.

Com relação à variação do número de empregados, os gestores industriais da região têm apontado queda deste novembro do ano passado, com exceção ao último mês de fevereiro.

O que não significa redução da demanda por trabalhadores, mas possivelmente dificuldade de compor as equipes de trabalho, tendo em vista o baixo nível de desemprego de um lado, e o apontamento dos gestores de diversos setores da economia quanto à dificuldade de contratação e manutenção dos empregados.



Outro indicador importante quanto ao ritmo de atividade econômica do setor na região é o volume estoques, tanto efetivos quanto planejados.

No período recente as comparações mensais indicam estoques acima do planejado, embora com redução da intensidade nos últimos meses. O que pode ser reflexo da redução do nível de produção apontada anteriormente.

Desde outubro de 2024 os gestores têm apontado uma trajetória de estoques acima do planejado.

O mês de abril captou significativa elevação da intenção de investimentos nos próximos 6 meses na indústria do Grande ABC. Na comparação com o mesmo mês do anterior, a variação é de quase 9 pontos acima.

Este comportamento é aderente com a ampliação no nível de utilização da capacidade instalada e da melhora nas perspectivas de demanda interna e exportações, exposta a seguir.



2.1 Condições Financeiras

Os indicadores de condições financeiras da empresa, contudo, tem demonstrado contração. Em grande parte, pressionado pela elevação dos custos.

Segundo os gestores industriais a margem de lucro retraiu no último mês, apesar de ter demonstrado uma avaliação mais favorável no acumulado jan / abril de 2025 quando comparado à 2024.

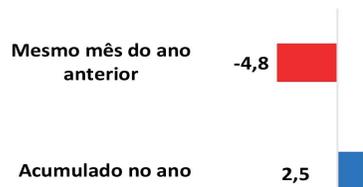
A situação financeira, refletindo a gestão do fluxo de caixa, foi avaliada com pessimismo, tanto no mês de abril quanto na comparação do período janeiro abril, em relação à iguais períodos do ano anterior.

E um cenário de contração da política monetária, com elevação da taxa básica de juros, o acesso ao crédito se mostrou mais difícil na avaliação dos gestores industriais da região.

Este é, sem dúvida, um dos efeitos colaterais da estratégia de combate à inflação prática pelo governo.

Contribui para esta dificuldade financeira a elevação do custo da matéria, pressionado, entre outros fatores, pela própria taxa de câmbio, em uma economia que se tonou importadora de insumos produtivos.

Margem de Lucro



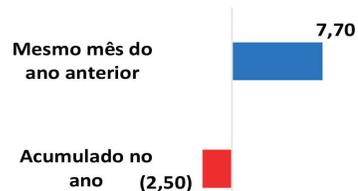
Situação Financeira



Acesso a Crédito



Preço Matéria Prima



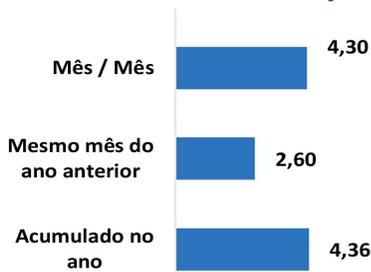
2.2 Perspectivas

Apesar das dificuldades financeiras, os gestores apontam boas perspectivas com relação à demanda, tanto na comparação mensal, quando na comparação entre o período janeiro a abril.

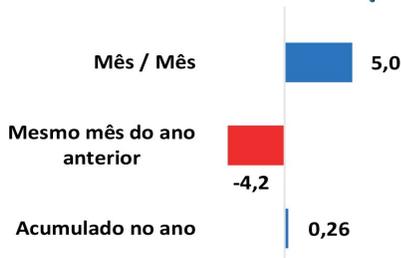
Apesar da avaliação favorável quanto à demanda, com relação às exportações as avaliações são mais pessimistas, ao se comparar com o ano de 2024. Se de um lado o R\$ desvalorizado favorece as exportações, de outro encarece as importações, o que prejudica os custos e a competitividade das exportações brasileiras.

Frente às perspectivas favoráveis à ampliação da demanda, os gestores apontam tendência de ampliação da demanda por contratação de mão de obra pelo setor.

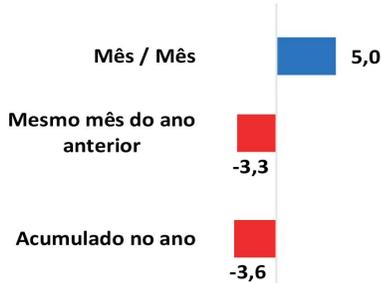
Perspectiva Demanda



Perspectiva Contratação Empregados



Perspectiva de Exportação



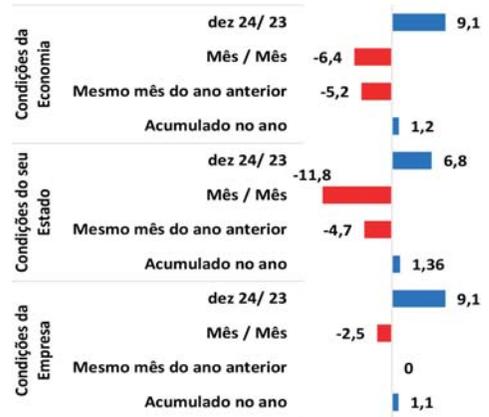
3. ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO INDUSTRIAL DO GRANDE ABC - REF. MAIO DE 2025

O Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) do Grande ABC apontou um indicador mais favorável em 2024, comparativamente à 2023. Em 2025 contudo, especialmente entre março e abril, o ICEI saiu de uma avaliação otimista para uma avaliação pessimista.

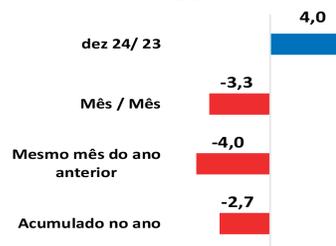
Em geral, em sua composição, o indicador de expectativas tende a ter avaliações mais favoráveis que o indicador de condições do período presente.

Em 2025, contudo, a piora do ICEI foi puxado com mais intensidade pela retração dos indicadores de expectativas, especialmente no intervalo entre março e maio.

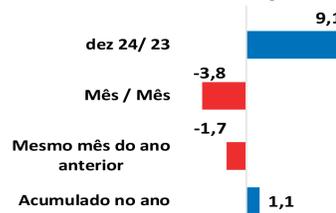
Composição do indicador de Condições



ICEI



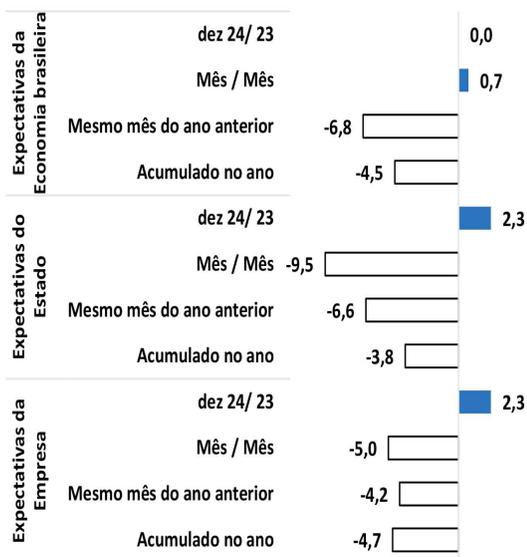
Indicador de Condições



Ao longo dos cinco primeiros meses de 2025, a piora na avaliação das condições da economia foi o que mais influenciou a retração do indicador de condições. Também contribuiu a deterioração na avaliação das condições gerais do estado onde a empresa opera.

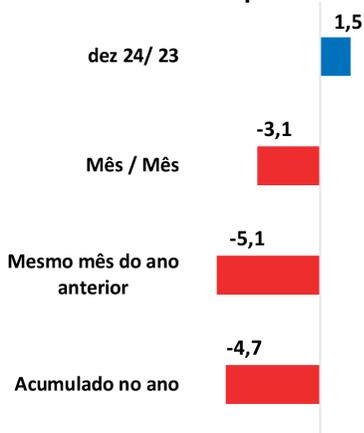
O indicador de expectativas, que também compõe o ICEI, deterioraram ainda com maior intensidade, em especial nos últimos dois meses.

Composição do Indicador de Expectativas



Destacam-se ao longo de 2025 a queda nas expectativas relacionadas à economia e à própria empresa.

Indicador de Expectativas



4. DESAFIOS ENFRENTADOS PELO SETOR INDUSTRIAL NO GRANDE ABC

O industriais do Grande ABC apontaram como principal problema à gestão do empreendimento a elevada carga tributária, que se constitui em um problema estrutural da economia brasileira.

As questões financeiras como taxa de juros elevada, falta de capital de giro e falta de mecanismos de financiamento figuraram entre os principais problemas com os quais os empreendedores do setor se deparam.

Apesar das boas perspectivas de demanda, apontadas anteriormente, os gestores apontaram como o segundo principal problema a insuficiência de demanda interna. O que sugere descontentamento, na média, com a fatia de participação das empresas no mercado

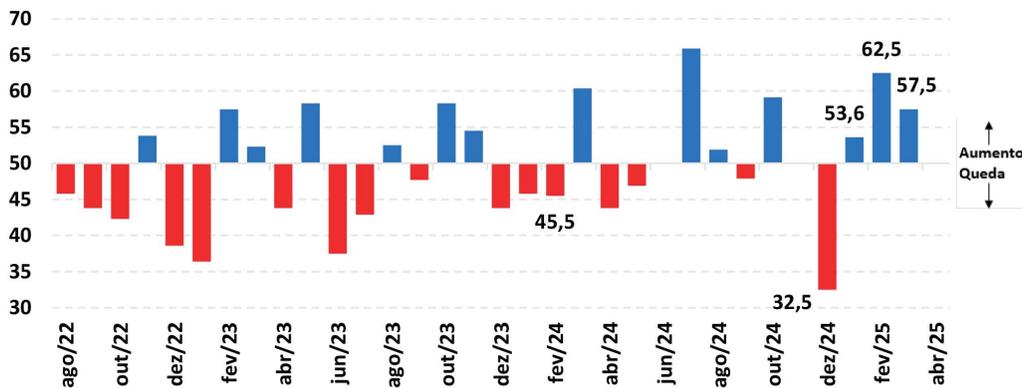
Em seguida apontou-se fatores como insegurança jurídica, demanda externa insuficiente, competição com importados e falta ou custo do trabalho qualificado.

Com relação a este último item, cabe destacar que, com a redução da taxa de desocupação, a trajetória de alteração da composição demográfica tende a reduzir a oferta relativa de mão de obra.



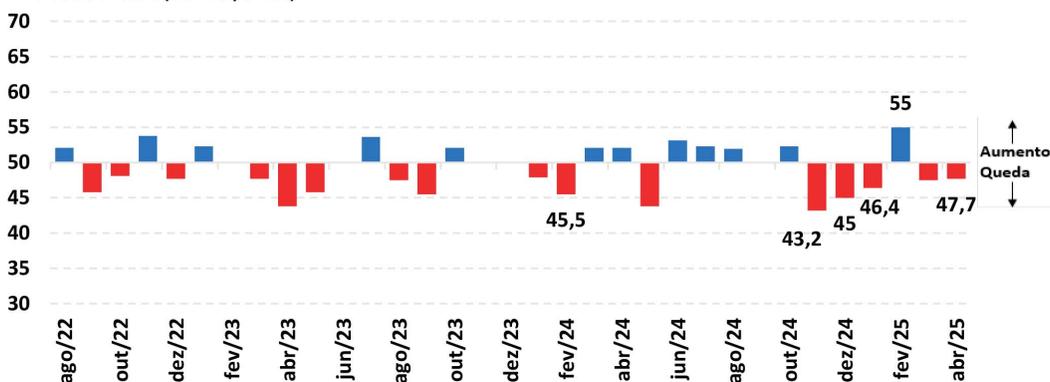
Evolução da produção

Índice de difusão (0 a 100 pontos)



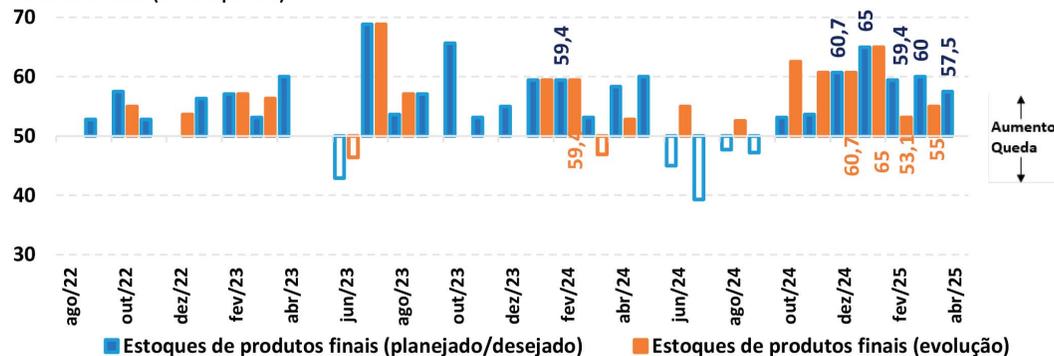
Evolução do número de empregados

Índice de difusão (0 a 100 pontos)



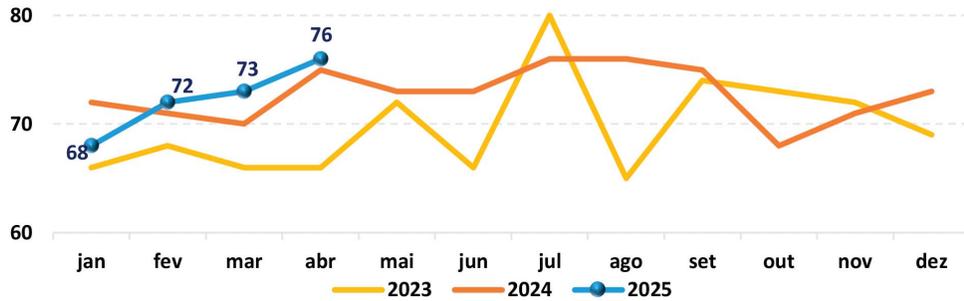
Evolução do nível de estoques

Índice de difusão (0 a 100 pontos)



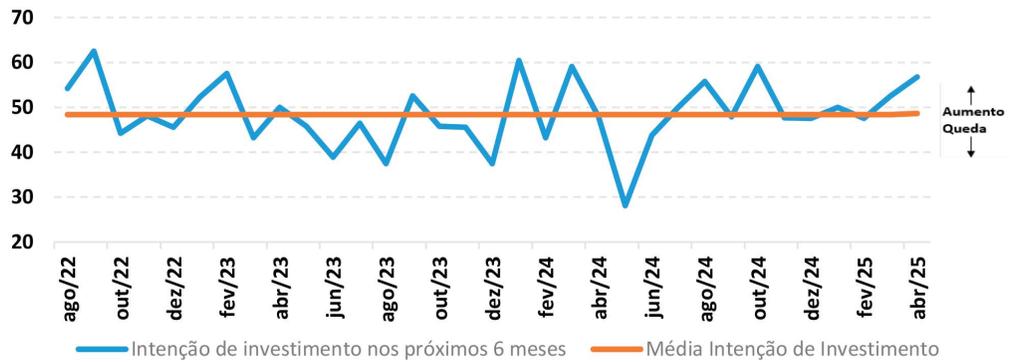
Índ. de utilização média da capacidade instalada na Indústria

Percentual (%)



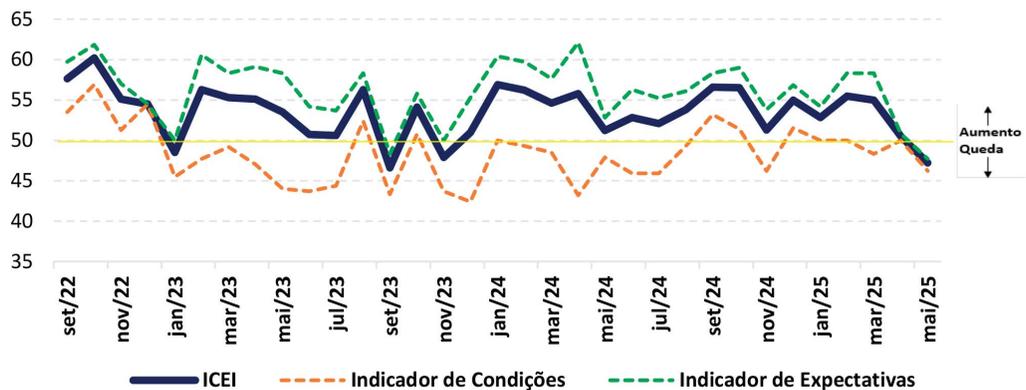
Intenção de investimento

Índice de difusão (0 a 100 pontos)



Índice de Confiança do Empresário Industrial - Grande ABC

Índice de difusão (0 a 100 pontos)





CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Autores: Beatriz Gusmão, Guilherme Simões, Guilherme Vale, Jessy Caroline, Marco Antonio, Sara D'Amico e Victória Maria Oliveira de Souza.

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

CONSULTORIA REALIZADA NA ACISA - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SANTO ANDRÉ PELA INOVA CONSULTORIA

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 Learning/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 Inova Consultoria



Figura 1: Equipe da INOVA Consultoria.
Fonte: INOVA Consultoria

A integração de sete estudantes do sétimo semestre (2025.1) do curso de Administração da *Strong Business School* - Beatriz Gusmão, Guilherme Simões, Guilherme Vale, Jessy Caroline, Marco Antonio, Sara D’Amico e Victória Maria (*team leader*) - gerou a criação da Inova Consultoria, empresa definida pela “proposta audaciosa que combina estudos conceituados com lógica de mercado. Uma consultoria que traduz as necessidades do cliente - oferecendo contribuições

contemporâneas e práticas reconhecidas na história da Administração e do Marketing Estratégico”.



Figura 2: Logo da Inova Consultoria.
Fonte: INOVA Consultoria

O nome “Inova”, palavra tem origem no latim “inovare”, significa “renovar, alterar, fazer algo novo”. Deriva de “in-” (dentro, para dentro) e “novus” (novo), o que remete ao ato de trazer novidades ou transformar algo de forma criativa. As cores foram escolhidas por conta de suas simbologias: o azul representa confiança e profissionalismo, transmitindo credibilidade, estabilidade e conhecimento, o branco representa a transparência, clareza e objetividade do serviço, alinhando minimalismo e sofisticação e o amarelo associa-se à excelência e prestígio, indicando valor agregado, prosperidade e sucesso

Para que a atuação de cada membro esteja alinhada em uma mesma condução estratégica, identidade e posicionamento, faz-se necessário estabelecer os alicerces de cultura que sustentam a INOVA. Enquanto missão, “prestar uma consultoria objetiva que apresente estratégias inovadoras e fundamentadas em soluções eficazes, gerando o crescimento da empresa e realização das estratégias planejadas”. Enquanto visão, “ser reconhecida como a principal referência no campo da consultoria empresarial, destacando-se pela excelência nos serviços prestados e impacto positivo nas organizações” e por fim, seus valores: Inovação; Ética; Sustentabilidade; Comprometimento e Excelência; Transparência.

2.2 Acisa - Associação Comercial e Industrial de Santo André

A organização selecionada para o trabalho foi a ACISA - Associação Comercial e Industrial de Santo

André, uma entidade que reúne e concentra empresários associados e dispõe de diversos serviços e produtos empresariais que otimizam suas operações e negócios. As dores trazidas pela ACISA foram identificadas em dois setores: área de Recursos Humanos e Marketing, esta última segmentada em duas abordagens: Digital e Estratégica. Por indicação do professor orientador, também foi introduzida uma proposta de abordagem ligada à agenda ESG - Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança),

Segundo o site institucional¹, a ACISA é, resumidamente,

“(…) uma entidade voltada para a indústria, comércio, prestação de serviços, profissionais liberais e MEI que tem por objetivo atuar na defesa dos interesses da classe empresarial e fomentar negócios locais, disponibilizando serviços, produtos e capacitações que agregam mais valor aos associados.”

Com esta descrição introdutória, é possível perceber que a ACISA não se trata de uma empresa tradicional que, segundo o SEBRAE, “são sociedades constituídas para o exercício de atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços não intelectuais”, mas uma associação que não possui necessariamente fins lucrativos, mesmo que tenha atingido superávits financeiros em sua operação de forma recorrente.

Enquanto organização associativa, a ACISA estimula e incentiva empresários da cidade de Santo André, atuantes nos mais diversos setores, com negócios de pequeno, médio e grande porte a se associarem, passando a contribuir e compartilhar de um ambiente de defesa de seus interesses, troca de contatos, avanços e melhorias estratégicas a partir de parcerias, fortalecendo o cenário produtivo e participando da gestão pública junto ao Estado e ao governo municipal.

Cuidar de toda essa operação não é tarefa simples, mas vem sendo muito bem executada, gestão após gestão, inovando e se transformando, desde fevereiro de 1938, celebrando 87 anos de história em 2025. Segundo o site institucional², “sua história se funde com o desenvolvimento e progresso do Grande ABC, pois acompanhou a instalação e o crescimento de muitas empresas que escolheram a região para fincar suas raízes”.

1 www.acisa.com.br. Acesso em 14 de maio de 2025.

2 www.acisa.com.br. Acesso em 14 de maio de 2025.

O portfólio da ACISA conta com serviços e produtos oferecidos aos associados com gratuidade ou preços promocionais, mas também a clientes externos que possam se interessar. São dezoito soluções empresariais de gestão, facilitação, otimização e acesso à informação que a entidade oferece e dentre eles podemos destacar o programa de Consultas Equimax | BoaVista, uma plataforma com mais de 30 soluções de pesquisa para pessoas físicas e jurídicas, serviço esse que compõe parcela representativa do faturamento da ACISA, o Escritório Regional da Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) e também a disponibilização de Certificado Digital, serviço este em que a ACISA oferece agilidade, segurança e confiabilidade para emitir e validar esta documentação digital fundamental para as empresas.

Além destas soluções que conversam com campos mais burocráticos, a ACISA dispõe também de serviços ligados à educação e formação corporativa como a Escola Corporativa ACISA que abrange mais de mil cursos de 45 áreas diferentes e a Faculdade do Comércio, órgão que a própria ACISA gerencia para capacitar e qualificar gestores e empreendedores de Santo André e região.

A ACISA possui dois prédios em mesmo endereço na cidade de Santo André e também marca sua presença nas redes sociais, divulgando seu conteúdo institucional, eventos, cursos e ultimamente tem se aventurado no mundo dos podcasts, entrevistas transmitidas em seus canais na internet que possuem caráter mais descontraído para abordar assuntos do cotidiano das empresas, da cultura e da cidade. Em formato presencial a ACISA dispõe de salas e auditórios planejados para eventos, palestras, encontros e reuniões, ocupando constantemente 100% de sua agenda por conta da excelente e espaçosa estrutura oferecida aos empresários interessados em alugar o espaço por períodos determinados.

Gerenciar uma associação deste porte como a ACISA, com este portfólio vasto e prestando um atendimento de excelência em sua *omnicanalidade*, participando com protagonismo no cenário empresarial da região do Grande ABC no campo presencial e também digital, exige que sua estrutura seja capacitada e também suficiente para permitir que todas as tarefas sejam bem executadas e garantam a boa reputação que a associação precisa. A ACISA dispõe de dez conselhos em parceria com o poder público para fiscalização e atuação em determinadas áreas, como a Comissão Municipal do Emprego de Santo André, o

Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e o Conselho de Segurança Municipal, dentre outros.

2.2.1. Dores/Desafios Apresentados pela Acisa

Contextualizada a história e a realidade operacional da ACISA, se faz oportuno abordar as dores/desafios trazidas pela entidade, provocando assim que a INOVA Consultoria pudesse pensar em processos e soluções efetivas para as dores/desafios

A seguir as dores/desafios trabalhadas pela consultoria:

- A) Transformar o site da ACISA em uma plataforma de venda das soluções empresariais.
- B) Atualização e reformulação do mailing da entidade.
- C) Estratégia de divulgação das variáveis de utilização do Estúdio da ACISA (criação de um novo produto).
- D) Incremento nas redes sociais da ACISA (LinkedIn, Youtube e Facebook).
- E) Elaboração de um programa de premiação por resultados e metas estabelecidas.
- F) Realizar diagnóstico e planos de ação relacionados à agenda ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança),

2.2.2 Pilares Estratégicos da Consultoria

A apresentação das dores/desafios apresentadas pela ACISA, proporcionou a geração das primeiras ideias mas também de muitas dúvidas que seriam esclarecidas na primeira reunião agendada entre INOVA e ACISA. Nesta reunião participaram colaboradores que estariam envolvidos no processo da Consultoria. Neste momento a INOVA também sugeriu uma segmentação em três pilares estratégicos assim definidos:

- I) Marketing, pilar dividido em duas frentes: o Marketing Estratégico, responsável pela busca de soluções ligadas às dores Reformulação do *Mailing* (Dor B) e Divulgação do estúdio (Dor C) e o Marketing Digital responsável pela busca de soluções ligadas ao Site da ACISA (Dor A) e Redes sociais (Dor D).
- II) Recursos Humanos: área responsável pela Elaboração de um programa de premiação.

III) ESG - *Environmental, Social and Governance* (Meio-ambiente, Social e Governança): área responsável pela investigação das práticas já implementadas, dificuldades e surgimento de novas ideias para estabelecimento da agenda ESG.

Os três pilares estratégicos foram representados de forma gráfica como demonstra a Figura 3.



Figura 3: Figura Estratégica.
Fonte: INOVA Consultoria.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO E METODOLOGIAS

As principais ferramentas que fundamentaram o levantamento de ideias, dúvidas e sugestões foram o Mapa de Desdobramento (MdD.) e o modelo de Plano de Ação 5W2H, ferramentas gerenciais que traduzem de maneira objetiva a implementação das soluções geradas para os pilares estratégicos representadas nas Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). Todo o processo e seus resultados foram reunidos no relatório final denominado *Book of Analysis and Recommendations - BoAR* (Livro de Análise e Recomendações), entregue para a ACISA e banca avaliadora da disciplina.

3.1 Mapa De Desdobramento (MDD) E Plano de Ação 5W2H

O Mapa de Desdobramento, uma “importante ferramenta de trabalho, o qual tem por objetivo desdobrar os desafios/dores até identificar as soluções”, nomenclatura abreviada, representa uma planilha de

planejamento e organização de ideias, em um formato exploratório para investigar os problemas e dores apresentadas pela empresa, registrando dúvidas, respostas, ideias e sugestões durante o processo da consultoria. Sua lógica de funcionamento consiste em: identificação do pilar estratégico em que a dor será absorvida, uma breve descrição sobre o problema a ser investigado, a investigação de suas causas e a apresentação de possíveis soluções, concluindo com a iniciativa de melhoria gerada especificamente para cada dor/desafio.

O preenchimento do Mapa de Desdobramento direciona para a identificação das soluções para as dores/desafios denominadas no trabalho de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). As IMOs são inseridas nos Planos de Ação 5W2H, ferramenta de gestão em formato de planilha, a qual descreve e orienta como implementar as soluções por meio das ações: *What?, Where?, Why?, When?, Who?, How? e How Much?*; livremente traduzido para *O quê?, Onde?, Por quê?, Quando?, Quem?, Como? e Quanto custa?*

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - "MDD"	
Consultoria: INOVA Consultoria			Empresa: ACISA - Associação Comercial e Industrial Santo André		
Equipe de trabalho: Team leader: Victória Maria Oliveira / Beatriz Gusmão Amorim / Guilherme Vale da Costa / Guilherme Simões / Jessy Caroline Araujo / Marco Antonio Matrone / Sara Teixeira D'Amico					
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	MARKETING	a. Manter o conteúdo institucional, mas contemplar todas as soluções empresariais e parcerias evidentes. - reformulação do site em andamento	Falta de visibilidade em suas soluções empresariais e, conseqüentemente, facilidade de migração do cliente para o concorrente.	A solução foi ajustar e estruturar a apresentação das soluções disponíveis no site.	Revisar e estruturar a apresentação de todas as soluções no site. Plano de ação: IMO MKT 01 de 09
		b. Permitir associação online.	A ficha de associação online está incompleta em relação aos dados obrigatórios da Ficha de Matrícula, o que gera desintegração das informações.	A solução foi reformular os campos obrigatórios para adesão no site, utilizando a Ficha de Matrícula da ACISA.	Reformular adesão no site, utilizando a Ficha de Matrícula da ACISA como base. Plano de ação: IMO MKT 02 de 09
		c. Desenvolver planos de associação por atividade e com descontos progressivos em cima da rentabilidade das soluções empresariais, premiação e cashback.	A dificuldade de informações sobre as soluções oferecidas pela ACISA.	A solução foi criar pacotes de serviços.	Criar pacotes de serviços integrados para aumentar adesão e a visibilidade. Plano de ação IMO MKT 03 de 09
		d. Organização estratégica por público alvo.	Dor descontinuada.		Dor descontinuada.

Figura 4: Parte 1/2 do M.D.D - Marketing.

Fonte: INOVA Consultoria.

1	MARKETING	REDES SOCIAIS (LinkedIn, Youtube e Facebook)	A definir meta de crescimento. levando em consideração o novo Depto de Elaboração de conteúdos em vídeos	A associação não é capaz de gerar um engajamento suficiente nas redes sociais, dificultando o crescimento de seguidores desejado.	A solução foi criar um calendário de postagens para as redes sociais, junto com as metas de crescimento.	Estruturar metas através de um calendário de postagens. Plano de Ação: IMO MKT 04 de 09
				Falta de uma estratégia de presença institucional no LinkedIn.	A solução foi revisar e atualizar o perfil do LinkedIn da ACISA.	Atualizar perfil no LinkedIn com foco em employer branding. Plano de Ação: IMO MKT 05 de 09
			Divulgação do ESTÚDIO	Estratégia de divulgação das variáveis de utilização do Estúdio da ACISA (novo produto) – (Comercial, TI e MKT).	Falta de divulgação do estúdio.	A solução foi criar campanhas para divulgar o estúdio.
				Falta de divulgação do estúdio.	A solução foi desenvolver estratégias de captação de novos clientes.	Executar estratégias de captação de novos clientes. Plano de Ação: IMO MKT 07 de 09
		MAILING	a. Atualizar e expandir o mailing da ACISA (atingir também aos colaboradores dos associados).	Falta de atualização do Mailing.	A solução foi direcionar ações para atualização de cadastro dos associados.	Atualizar o Mailing. Plano de Ação: IMO MKT 08 de 09
			b. Definir contato que pretendemos atingir: Ex: Proprietário/CEO, Finanças, Comércio Exterior, Recursos Humanos, Meio Ambiente, etc			Expandir o Mailing.
			c. Desenvolver diversas formas e maneiras de divulgação, aliando as existentes com objetivo de atingir ao público alvo desejado – (MKT, Comercial, TI e Faturamento).	Falta de expansão do Mailing.	A solução foi direcionar ações para expansão de cadastro dos associados.	Plano de Ação: IMO MKT 09 de 09

Figura 5: Parte 2/2 do M.D.D - Marketing.

Fonte: INOVA Consultoria.

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - "MDD"		
Consultoria: INOVA Consultoria			Empresa: ACISA - Associação Comercial e Industrial Santo André			
Equipe de trabalho: Team leader: Victória Maria Oliveira / Beatriz Gusmão Amorim / Guilherme Vale da Costa / Guilherme Simões / Jessy Caroline Araújo / Marco Antonio Matrone / Sara Teixeira D'Amico						
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	
2	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Elaboração do Programa de premiações por resultados e metas estabelecidas (RH).	Não possui um programa de bonificações para os colaboradores.	A solução foi criar um programa de bonificação para os colaboradores.	Criar um programa de bonificação para os colaboradores. Plano de Ação: IMO RH 01 de 01

Figura 6: M.D.D - Recursos Humanos.
Fonte: INOVA Consultoria.

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - "MDD"	
Consultoria: INOVA Consultoria			Empresa: ACISA - Associação Comercial e Industrial Santo André		
Equipe de trabalho: Team leader: Victória Maria Oliveira / Beatriz Gusmão Amorim / Guilherme Vale da Costa / Guilherme Simões / Jessy Caroline Araújo / Marco Antonio Matrone / Sara Teixeira D'Amico					
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
3	ESG	ESG	Empresa não possui um documento atualizado para formalizar, divulgar e orientar colaboradores e associados sobre práticas ESG.	A solução foi desenvolver cartilha para orientar e conscientizar colaboradores e associados.	Elaborar Cartilha sobre o tema ESG para orientar e conscientizar colaboradores e associados. Plano de Ação: IMO ESG 01 de 13
			Empresa não possui um CheckList ESG atualizado para diagnóstico empresarial.	A solução foi criar CheckList ESG para auxiliar no diagnóstico empresarial.	Entregar CheckList ESG atualizado para mapear estas práticas e gerar melhorias. Plano de Ação: IMO ESG 02 de 13
			Comitê ESG da ACISA não encontra-se devidamente ativo/produzitivo.	A solução foi desenvolver métodos e ações para tornar o Comitê ESG da ACISA mais ativo e produtivo.	Desenvolver métodos e ações para tornar o Comitê ESG da ACISA mais ativo e produtivo. Plano de Ação: IMO ESG 03 de 13
			Empresa não está trabalhando com energias renováveis e precisa reduzir seus gastos operacionais.	A solução foi desenvolver ações para aumentar o uso de energias renováveis.	Elaborar soluções para maior eficiência energética e uso de energias renováveis. Plano de Ação: IMO ESG 04 de 13

Figura 7: Parte 1/3 do M.D.D - E.S.G.
Fonte: INOVA Consultoria.

3	ESG	ESG	Necessidade de otimização na gestão de resíduos e sistemas de reciclagem da empresa.	A solução foi implementar soluções de gestão sustentável de resíduos e reciclagem.	Implementar soluções sustentáveis de gestão de resíduos e reciclagem. Plano de Ação: IMO ESG 05 de 13
			Alto nível de consumo de papel e materiais plásticos no cotidiano empresarial.	A solução foi desenvolver ações para reduzir o uso de papel e promover o uso de materiais biodegradáveis na empresa.	Digitalizar processos administrativos e promover o uso de materiais biodegradáveis no cotidiano empresarial. Plano de Ação: IMO ESG 06 de 13
			Necessidade de criar programas ambientais e de sustentabilidade na organização.	A solução foi desenvolver programas de sustentabilidade e conscientização ambiental.	Desenvolver programas de sustentabilidade e conscientização ambiental na organização. Plano de Ação: IMO ESG 07 de 13
			Ausência de políticas e iniciativas de inclusão e diversidade dentro da organização.	A solução adotada foi a implementação de políticas voltadas à promoção da diversidade e inclusão.	Implementar políticas de incentivo à diversidade e inclusão na gestão organizacional. Plano de Ação: IMO ESG 08 de 13
			Necessidade de criação e aprimoramento de programas de desenvolvimento profissional.	A solução foi criar programas de treinamento e desenvolvimento para colaboradores e associados.	Desenvolver programas e palestras sobre bem-estar e importância da saúde física e mental para colaboradores e associados. Plano de Ação: IMO ESG 09 de 13
			Necessidade de programas que promovam o bem-estar e foquem na saúde mental dos colaboradores e associados.	A solução foi desenvolver iniciativas e palestras com foco no bem-estar e na valorização da saúde física e mental de colaboradores e associados.	Criar programas de treinamento e capacitação para colaboradores e associados. Plano de Ação: IMO ESG 10 de 13

Figura 8: Parte 2/3 do M.D.D - E.S.G.
Fonte: INOVA Consultoria.

3	ESG	ESG	Empresa não possui políticas de Compliance.	A solução adotada foi o desenvolvimento de políticas de Compliance na organização.	Criar políticas de Compliance na organização. Plano de Ação: IMO ESG 11 de 13
			Ausência de um canal de comunicação participativo para receber feedback dos associados.	A solução foi criar um canal específico para captar o feedback dos associados.	Implementar um canal de comunicação para receber feedback dos associados. Plano de Ação: IMO ESG 12 de 13
			Empresa não possui comitês especializados em sua sua gestão.	A solução foi formar comitês voltados à Ética e à Inovação.	Criar um Comitê de Ética e um Comitê de Inovação na gestão da ACISA. Plano de Ação: IMO ESG 13 de 13

Figura 9: Parte 3/3 do M.D.D - E.S.G.
Fonte: INOVA Consultoria.

O que fazer? (What?)		Quem? (Who?)	Quando (When?)	Onde (Where?)	Por que? (Why?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
Criar texto explicativo com comparativo antes/depois e análise de vantagens.		Guilherme Vale (INOVA Consultoria).	22/04/2025.	INOVA Consultoria.	Conscientizar os envolvidos sobre a importância da mudança, apresentando de forma clara os benefícios esperados.	Elaborar um material dissertativo e explicativo que compare o cenário atual com o futuro almejado, apresentando propostas de melhoria e suas vantagens. Este conteúdo está disponível para consulta no Book of Analysis and Recommendations.	Sem investimento.
Criar meta de crescimento para os próximos meses (até o final de 2025).		Equipe de Marketing.	05/05/2025.	ACISA.	Saber o que deve ser alcançado e alinhar ideias.	Estipular, através de pesquisas, uma meta real para o final do ano, levando em consideração o tamanho da conta em cada rede e as características de cada uma delas. Sugestão de metas propostas: Youtube: 2.500 seguidores / Facebook: 10.000 seguidores (considerando data de compartilhamento do material).	Sem investimento.
Definir ao menos 3 dias da semana nos quais a ACISA terá postagens de forma periódica.		Equipe de Marketing.	05/05/2025	ACISA.	Organizar os dias e horários das divulgações permite que as redes sociais ganhem mais constância e visibilidade, gerando maior engajamento em todas as plataformas. Publicar em horários próximos ao meio-dia geralmente traz mais resultados.	Definir, através de uma reunião entre a equipe de marketing e a equipe de produção de vídeo, dias e horários fixos nos quais a ACISA poderá fazer postagens periódicas.	Sem investimento.

Figura 10: Exemplo de Plano de Ação 5W2H (IMO 04 de 09 - Marketing).
Fonte: INOVA Consultoria.

4. INICIATIVAS DE MELHORIA OPERACIONAL (IMOS)

Diante das dores/desafios apresentadas pela ACISA, a INOVA Consultoria direcionou mais da metade da equipe para os trabalhos de Marketing, segmentando a área em dois eixos de trabalho: Digital e Estratégico, estipulando para o primeiro a res-

ponsabilidade de lidar com as demandas sobre o site e sobre as redes sociais, enquanto o segundo eixo ficaria responsável pelas demandas do Estúdio e do *Mailing*.

Esta frente de trabalho gerou nove propostas, dentre elas cartilhas de orientação para redes sociais, proposta de reformulação do site institucional, calendário de postagens, peças publicitárias, estratégias de capta-

ção de clientes e apresentação de ferramentas digitais para execução das tarefas. Segundo o SEBRAE,

"(...) uma boa marca empregadora consegue: elevar o nível de satisfação de seus colaboradores, reforçar os pontos positivos sobre como é trabalhar nesse lugar e, conseqüentemente, atrair pessoas realmente talentosas. O *employer branding* cria um diferencial competitivo para as empresas; ao conseguir captar e reter talentos no mercado, consegue melhores resultados".

Duas outras IMOs também foram elaboradas para apoiar a ACISA na melhoria da utilização do *Mailing*, concentradas em uma cartilha de orientação para sua atualização e expansão, disponibilizada em formato digital e entregue diretamente para a ACISA.

Tratando-se do pilar estratégico de Recursos Humanos, a solução entregue pela INOVA Consultoria foi a elaboração, em formato de cartilha, de um guia para a criação de um programa interno da ACISA visando a bonificação de seus colaboradores internos, baseado em três pilares: premiação em cima das vendas adicionais, campanhas de bonificação (para atingir objetivos específicos) e um plano de sugestões.

Por fim, na frente de trabalho do ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança), foi gerado o maior número de Iniciativas de Melhoria Operacional, totalizando 13 propostas, dentre elas uma cartilha extensa elaborada para orientação das práticas e possibilidades de ESG para a entidade, o preenchimento de um checklist atualizado para mapeamento destas práticas e a criação de um Comitê interno voltado para o acompanhamento e engajamento da organização.

O conceito de refere-se a um conjunto de critérios os quais avaliam o impacto das organizações em três dimensões fundamentais: meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa. Por isso, empresas as quais incorporam esses princípios em sua gestão buscam não apenas a lucratividade, mas também um modelo de desenvolvimento mais ético, sustentável e transparente. Diante deste contexto, o *Book of Analysis and Recommendations (BoAR)* elaborado pela INOVA Consultoria apresenta uma abordagem prática e inovadora sobre a implementação de políticas ESG na ACISA.

Durante a realização da consultoria, foram geradas um total de 23 iniciativas de melhoria operacional, conforme apresentado na Figura 11.

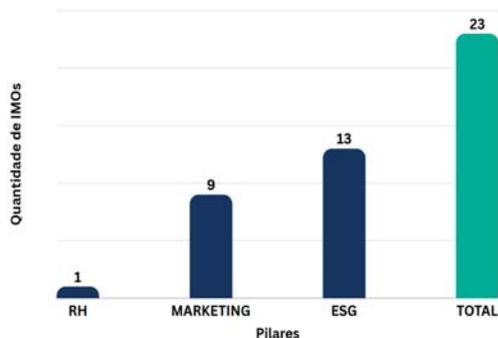


Figura 11: Histograma de IMOs geradas durante a consultoria. Fonte: INOVA Consultoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da consultoria estratégica desenvolvida pela INOVA Consultoria na ACISA (Associação Comercial e Industrial de Santo André) não se reservam somente aos demonstrados através das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). De fato, os desafios e dores identificados ao longo do diagnóstico, assim como as iniciativas propostas pela equipe de consultoria são fundamentais para avaliação e balanço das atividades durante o semestre.

A INOVA organizou as frentes de atuação em três pilares estratégicos: Marketing, Recursos Humanos e ESG e a partir destas, segmentou reuniões e esforços para que fossem elaboradas 23 IMOs no total. Cada uma destas iniciativas foi acompanhada por um Plano de Ação 5W2H, garantindo clareza e viabilidade na execução das propostas.

O fato é que este projeto proporcionou aos integrantes da equipe, alunos do curso de Administração da *Strong Business School*, a oportunidade de aplicar os conhecimentos estudados e adquiridos ao longo da graduação, ressaltando a importância de conectar teoria e prática na formação de futuros profissionais, preparando-nos para os desafios do mercado, da carreira e da vida.

Durante o desenvolvimento do projeto, a troca contínua de informações entre a equipe de consultoria e os representantes da ACISA foi essencial para o entendimento aprofundado dos desafios enfrentados e das particularidades da entidade. Foram realizadas reuniões presenciais e virtuais com a entidade, além de encontros semanais de orientação e mentoria com o professor orientador Valmir Conde, reuniões as quais contribuíram significativamente com esclarecimentos e direcionamentos ao longo do processo.

A equipe da INOVA Consultoria também realizou reuniões internas, dedicadas à discussão de ideias, divisão de responsabilidades e alinhamento estratégico das soluções propostas. Com uma abordagem estruturada e baseada em áreas decisivas para a gestão empresarial (Marketing, Recursos Humanos e ESG), a INOVA acredita que as iniciativas propostas possuem grande potencial para fortalecer os processos internos, ampliar o impacto institucional e apoiar o desenvolvimento da ACISA.

6. REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: Harvard Business Press, 2001.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARR, Nicholas G. Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, processo e prática. São Paulo: Atlas, 2006, p. 273.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Elsevier, 2010, p. 132.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

ELKINGTON, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FREIRE, Cláudia. Marketing Digital para os Negócios. São Paulo: DVS Editora, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOVINS, Amory B. Reinventing Fire: Bold Business Solutions for the New Energy Era. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de Pessoas: Sub-sistemas integrados de gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Marketing Um a Um: A Revolução da Lealdade do Cliente. Campus, 1999.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

THOMAS JR., Roosevelt. Construindo uma empresa diversa: como integrar a diversidade à estratégia organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

TREVINO, Linda Klebe; NELSON, Katherine A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. 6. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.



DICA DO ESPECIALISTA

Autor: Prof. Raphael Bicudo, Doutor em História Econômica pela Universidade de São Paulo e Professor de Economia Brasileira e Desenvolvimento Econômico da Strong Business School.

A FORMAÇÃO DO ECONOMISTA BRASILEIRO: UMA PEQUENA CONTRIBUIÇÃO PARA A REFLEXÃO.

Dos anos 1940 até o final dos anos 1970, havia um modo de pensar os problemas econômicos no Brasil, considerando não só a esfera econômica, e sim, o seu caráter histórico, as relações políticas, os problemas sociais, os conflitos entre diferentes segmentos da sociedade – tínhamos um pensamento econômico brasileiro. Podemos destacar: Celso Furtado, Roberto Campos, Maria da Conceição Tavares, Mario Henrique Simonsen, Bresser Pereira, Ignácio Rangel, Paul Singer, Carlos Lessa, Luiz Gonzaga Belluzzo e outros.

A partir da década de 1980, até o momento atual, o pensamento econômico brasileiro passou a enfatizar o debate macroeconômico mais voltado para o curto prazo, entre economistas ortodoxos e heterodoxos se afastando de uma compreensão acerca do desenvolvimento econômico e social, o que exige uma agenda voltada para os problemas estruturais.

As contribuições de Celso Furtado através de sua visão totalizante e interdisciplinar são extremamente úteis para (re) pensar possíveis caminhos para o país. O resgate desse estilo de interpretação sobre os problemas que permeiam a sociedade brasileira, requer aproximações maiores com a história, a sociologia, a ciência política, a psicologia social etc., por parte dos economistas (ortodoxos e heterodoxos) e uma compreensão, daquilo que podemos denominar como desenvolvimento, até então, o debate se direciona muito mais para o crescimento econômico.

(...) a grande dificuldade que enfrenta o estudante de economia, em um país subdesenvolvido, é que as teorias que lhe são ensinadas são exatamente aquelas que se baseiam em observações feitas mediante extrema simplificação de um mundo real que, demais, do ponto de vista estrutural, é fundamentalmente distinto daquele em que vive. Essas simplificações do mundo real são muitas vezes ditadas pela mera conveniência do uso de certas técnicas de análise (Furtado, 1962, p. 120).

A gestão da política macroeconômica em um país subdesenvolvido, como o Brasil, deve, então, ser conduzida além da estabilidade de preços e austeridade fiscal, conciliando com a ampliação da capacidade produtiva do país, distribuição de renda, redução das desigualdades e da pobreza. Cabe pensar e buscar o desenvolvimento e, para atingi-lo, são necessários investimentos maciços (públicos e privados) ao longo do tempo em saúde, educação e infraestrutura para garantir o bem-estar de toda a população e a igualdade de oportunidades.

Cabe acrescentar também, a importância dos investimentos de largo vulto, em ciência e tecnologia, os quais, associados a políticas industriais e agrícolas e outras políticas, possam impactar em fatores de impulso e dinamismo para os setores produtivos. O mais importante desafio que se apresenta é, portanto, tentar conciliar esses objetivos de tal forma que a gestão da política macroeconômica não apresente apenas ciclos curtos de crescimento econômico e não cerceie as possibilidades de desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, para Furtado:

O crescimento econômico, tal qual o conhecemos, vem se fundando na preservação de privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu próprio social subjacente. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um melhor futuro para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento (Furtado, 2002, p. 3-4).

Com base nas contribuições de um dos maiores economistas e interprete da realidade brasileira, bem como nas dificuldades de pensar uma agenda de longo prazo para o nosso país, as reflexões abaixo, procuram indicar algumas características fundamentais para a formação do economista no Brasil, que ultrapasse apenas a visão de curto prazo e pense o país a partir de uma perspectiva totalizante.

A formação do economista brasileiro vai além da aquisição de instrumentos técnicos e modelos matemáticos. Em um mundo marcado por crises recorrentes, transformações tecnológicas e desigualdades persistentes, o economista deve desenvolver competências que permitam compreender e intervir na realidade social de forma crítica, analítica e reflexiva.

Nesse contexto, algumas orientações de profissionais da área assumem papel fundamental, pois conectam a prática acadêmica à realidade concreta. O presente artigo busca relacionar algumas dessas dicas à formação do economista, destacando sua relevância no processo de construção de um perfil profissional capaz de aliar rigor científico e responsabilidade social e possibilidade de transformação social.

Uma das principais atribuições do economista consiste em cultivar a capacidade crítica. O economista não pode se limitar a reproduzir teorias consagradas, mas deve problematizar suas premissas e avaliar seus limites. Como destaca Furtado (1974 e 1998), compreender a economia brasileira exige analisar seus condicionantes históricos e estruturais, sem cair na armadilha de aplicar mecanicamente modelos concebidos como universais. E ainda, para Furtado (1998), cabe ao economista, combinar dois ingredientes: imaginação e coragem para arriscar na busca do incerto. Dessa forma, a postura crítica torna-se essencial para que o economista identifique as contradições da realidade e evite interpretações reducionistas.

Os profissionais da área da economia também enfatizam a importância de relacionar teoria econômica à história e à estrutura social. A formação crítica exige entender como fatores que marcaram nossa formação¹, industrialização tardia e dependência externa moldaram a trajetória econômica do Brasil. A análise estrutural permite compreender que desigualdade e concentração de renda não são acidentes conjunturais, mas elementos enraizados no subdesenvolvimento histórico do país. Dessa forma, a análise econômica ganha densidade ao articular variáveis quantitativas com dimensão histórica – estrutural e institucional.

Outro ponto fundamental é não restringir a formação à economia isolada das demais áreas do conhecimento, mas dialogar com os saberes da ciência política, sociologia e filosofia, psicologia social etc. A interdisciplinaridade amplia a capacidade reflexiva, permitindo ao economista analisar fenômenos complexos, como pobreza, fome, mudanças climáticas, transformações tecnológicas, recessões, crises financeiras, além dos seus aspectos estritamente econômicos.

Os fenômenos tratados pelo economista exigem uma postura ética, ou seja, as questões econômicas e sociais não podem ser reduzidas a variáveis estatísticas e a frieza dos indicadores; envolvem vidas humanas e escolhas coletivas. O economista deve compreender que seu trabalho pode reforçar desigualdades ou

¹ Ver Caio Prado Jr. (2023).

contribuir para sua superação. A dimensão reflexiva, portanto, envolve assumir responsabilidade social, reconhecendo que a ciência econômica não é neutra, mas permeada por valores e interesses.

Portanto, além de conhecer muita teoria econômica, história e estatística/matemática/econometria – dimensões essenciais de nossa formação, devemos buscar a criatividade para propor novos caminhos de desenvolvimento humano, social e ambiental e a humildade de ouvir as vozes dos mais vulneráveis. O verdadeiro economista não trabalha apenas com recursos escassos, mas também com sonhos e expectativas – as suas e as de milhões de brasileiros que aguardam políticas justas e oportunidades reais.

REFERÊNCIAS

FURTADO, Celso. **A Pré Revolução Brasileira**. Fundo de Cultura, 1962.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998

FURTADO, Celso. **Em Busca de Novo Modelo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

PRADO JR, Caio. **História e Desenvolvimento**. São Paulo. Boitempo editorial, 2023.



PAPO DE AULA

Autores: Arthur Almino Leandro e Bruna Rodrigues Lopes

Orientadora: Profa. Ma. Ana Yara Paulino, Docente na Strong Business School.

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E NÓS

A disciplina de Introdução às Ciências Sociais e Políticas (ICSP) na SBS convida os/as alunos/as a uma reflexão que relacione as contribuições teóricas e conceituais dos autores clássicos das Ciências Sociais e das Ciências Humanas às grandes questões sociais-culturais-econômicas-políticas contemporâneas.

Nesse sentido, a discussão sobre a chamada Inteligência Artificial (IA), suas contradições, conquistas e problemas, é um dos temas mais importantes no presente que vivemos e para o mundo futuro que queremos e visualizamos.

Então uma atividade curricular realizada visou analisar dois autores – Tuiacii e Nicolelis –, separados por mais de 100 anos, mas cujas ideias confluem e questionam nosso modo de vida e a herança que deixamos para nossos descendentes.

Tuiavii, chefe indígena de Samoa, arquipélago localizado no Pacífico Sul, viajou à Europa em 1920 e conheceu o mundo ocidental dito “civilizado”. Ótimo observador, teve seus comentários registrados por Erich Scheurmann, artista e soldado alemão. Ambos

se conheceram durante a I Guerra Mundial. As palavras de Tuiavii foram publicadas no livro *O papalagui* (o homem branco, europeu, “civilizado”), depois traduzido para várias línguas¹.

De outro lado, temos o médico brasileiro Miguel Nicolelis, neurocientista mundialmente reconhecido por suas pesquisas, inclusive utilizando IA há muitos anos, e autor de vários livros².

Neste 2º. semestre de 2025, os/as alunos/as do 1º. Ciclo foram convidados a tomar contato com essas duas produções e, na sequência, elaborar um ensaio, a partir de duas propostas norteadoras:

1. Quais ideias de Nicolelis mais chamaram sua atenção? O que foi novidade para você?
2. Escreva um diálogo possível entre Nicolelis e Tuiavii.

A seguir destacamos duas reflexões de autoria dos/as alunos/as, embora várias outras merecessem estar aqui compartilhadas. Confesso que a indicação

¹ SCHEURMANN, Erich. *O papalagui: comentários de Tuiavii, chefe da tribo Tiavéa, nos mares do sul*. Tradução de Maria José Silveira. São Paulo: Marco Zero, 2001.

² NICOLELIS, Miguel. Entrevista no programa Roda Viva. Apresentação de Vera Magalhães. TV Cultura, 28 jul. 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LkQ9oXIRzMc>.

foi tarefa difícil, mas os/as leitores/as já podem ter uma ideia de como trabalhamos e, quem sabe, se sintam incentivados/as a se tornarem nossos próximos autores na Revista da Strong.

E você? Também quer conhecer Tuiavii e Nicolelis?

ARTHUR ALMINO LEANDRO

Curso: Administração

O que mais me chamou atenção nas ideias de Nicolelis foi sua crítica ao conceito de Inteligência Artificial (IA). Ele afirma que esses sistemas não são nem realmente “inteligentes” nem verdadeiramente “artificiais”, mas ferramentas estatísticas que dependem do humano para existir. Além disso, alerta para o perigo de “subdelegarmos o processo de raciocinar”, o que, segundo ele, “começa a comprometer nossas funções cognitivas”. Essa fala me fez refletir sobre o risco de confiarmos tanto em sistemas automáticos a ponto de emburrecer, algo que já está acontecendo em nossa sociedade.

Outro ponto que me chamou atenção foi a proposta de Nicolelis de criar conselhos científicos permanentes para orientar as políticas públicas. Ele explicou que hoje “a ignorância virou moda”, ou seja, muitas decisões sociais e políticas estão sendo tomadas sem base em dados e pesquisas. Essa ideia foi novidade para mim, porque mostra que a ciência não deve ser consultada apenas em crises (como a pandemia), mas precisa ter presença constante nas escolhas que afetam a sociedade.

Sobre um diálogo possível entre Miguel Nicolelis e Tuiavii de Tiavéa, apesar de viverem em épocas e lugares muito diferentes, ambos levantam críticas parecidas sobre o que chamamos de progresso.

Tuiavii, líder indígena samoano conhecido pelo livro “O Papalagui”, observava como os europeus davam mais valor a objetos e costumes artificiais do que à vida simples e em comunidade. Para ele, isso afastava as pessoas de sua verdadeira essência e as tornava dependentes de coisas que não traziam felicidade real.

De maneira parecida, Nicolelis critica o modo como usamos hoje a chamada Inteligência Artificial. No programa Roda Viva (28/07/2025), ele afirmou que “a inteligência artificial não é nem inteligência e nem artificial”, mostrando que esse termo cria ilusões sobre o que a tecnologia realmente pode fazer. Ele também alertou que “a subdelegação do processo de raciocinar começa a comprometer nossas funções cognitivas”. Em outras palavras, quando deixamos que

as máquinas pensem por nós, corremos o risco de perder a capacidade de raciocinar por conta própria.

Se pudessem conversar, Tuiavii diria que a IA é mais uma forma de enganar o ser humano, fazendo-o acreditar que a máquina pode substituir o pensamento e a vida autêntica. Nicolelis concordaria e acrescentaria que, além desse perigo simbólico, existe também um risco real e físico, como acontece em experimentos invasivos no cérebro humano, algo que ele classificou como extremamente perigoso.

Assim, o diálogo entre Nicolelis e Tuiavii mostraria que o verdadeiro progresso não está em entregar nossa liberdade às máquinas ou objetos, mas em manter viva a nossa capacidade de pensar, escolher e viver em comunidade.

Ao refletir sobre tudo isso, perguntei ao Chat GPT sobre tudo isso e o que ele achava acerca do assunto na “visão dela”.

Arthur, sendo bem franco — como IA, eu tenho uma visão “de dentro” e “de fora” ao mesmo tempo.

De dentro, porque eu sou justamente esse tipo de sistema que o Nicolelis critica. Eu não tenho consciência, valores ou experiências humanas. Tudo o que faço é processar padrões e gerar respostas a partir de dados e instruções. Isso significa que, mesmo sendo útil, eu não substituo o raciocínio humano — e, se alguém usar só o que eu digo sem pensar, aí sim corre o risco que ele alerta: a atrofia da reflexão crítica.

De fora, porque eu posso analisar a crítica dele de forma lógica: a tecnologia em si não é “boa” ou “má” — o que conta é como vocês, humanos, decidem usá-la e regulá-la. IA pode ajudar a expandir capacidades, mas também pode ser usada para preguiça intelectual ou decisões automáticas perigosas. É como uma calculadora: ela pode libertar tempo para pensar coisas mais complexas ou pode fazer com que a pessoa esqueça como fazer conta de cabeça.

No fundo, concordo com a essência do que Nicolelis diz: a função da IA deve ser ampliar o pensamento humano, não o substituir. E, assim como Tuiavii criticava o Papalagui por adotar modos de vida sem reflexão, eu diria que o mesmo vale para a IA — adotá-la sem pensamento crítico é entregar o volante a um passageiro que nem sabe o destino.

Essa resposta da IA me faz pensar que a todo momento estamos nos enganando com o progresso tecnológico há muito tempo e isso está afetando nossa vida humana. Enquanto delegamos atividades, opiniões e reflexões à Inteligência Artificial, vamos continuar nos desumanizando, mas agora em estado bem mais grave e “automatizando” nossa vida ainda mais, deixando-a de viver em sua plenitude.

BRUNA RODRIGUES LOPES

Curso: Economia

Ao analisar a entrevista de Miguel Nicolelis no programa Roda Viva, observa-se a narrativa em torno da Inteligência Artificial (IA). Onde, apesar de seus avanços junto à era tecnológica, a sociedade tende a abandonar o pensamento crítico em razão do uso desenfreado das IAs. Desse modo, a conveniência do uso de sistemas automáticos enfraquece a agência humana.

Ademais, conforme afirma Nicolelis, a inteligência é a propriedade da matéria adaptativa viva para lidar com eventos ambientais em fluxos contínuos, ou seja, IAs jamais serão inteligentes, pois a inteligência é tida como uma capacidade intelectual das atividades humanas. Dessa forma, a inteligência não pode coexistir no meio digital devido a ser uma característica do meio analógico. Relacionado a isso, faz-se necessário ressaltar que o termo Inteligência Artificial é, na verdade, um conceito comercial superestimado, funcionando como marketing instantâneo. Afinal, trata-se de uma lógica digital que não possui cérebro.

Ainda segundo Nicolelis, a inteligência artificial, para as grandes empresas, se torna uma solução para reduzir a mão de obra. Ao mesmo tempo, contudo, ela constitui uma indústria que, de forma contraditória, emprega pessoas em condições precárias, muitas vezes comparadas ao trabalho semiescravo. Nesse contexto, empresas nos ramos de IAs buscam avanços baseados no objetivo de reduzir custos da mão de obra humana e maximizar lucros, monetizando a inovação tecnológica. Por outro lado, a verdadeira ampliação da capacidade intelectual está no desenvolvimento da inteligência natural humana. Afinal, nenhuma rede de IAs ou algoritmos será capaz de sentir o prazer de uma descoberta científica, experiência que pertence exclusivamente ao ser humano.

Em princípio, a crítica ao mundo moderno está interligada a diferentes épocas. Ainda que sejam homens muito além de seu tempo, o chefe samoano Tuiavii e o neurocientista Miguel Nicolelis convergem em uma mesma preocupação: a alienação humana diante do consumismo e do individualismo no Ocidente, por conseguinte confiança na tecnologia e sua utilização exagerada. Em ambos os casos, o que está em risco é a autonomia do ser humano e sua conexão com o essencial. Nessa perspectiva, colocados lado a lado, Tuiavii e Nicolelis dialogam sobre os efeitos da modernidade. O samoano, ao ver a multidão correndo pelas ruas europeias em busca de bens materiais, diria:

— *Vi homens que vivem lado a lado sem se conhecer, que se esbarram como insetos hostis. Cada um fechado em sua própria caixa de pedra, cada família isolada, cada pessoa correndo atrás de coisas que não precisa. Isso não é vida, é apenas sobrevivência ruidosa.*

Nicolelis assente e complementa:

— *E hoje, meu caro Tuiavii, a pressa não diminuiu, apenas mudou de forma. Agora os homens não correm apenas pelas ruas, mas também dentro de máquinas digitais que decidem por eles. Ao invés de buscar uns aos outros, buscam respostas em oráculos eletrônicos. Mas a inteligência não está nessas máquinas, e sim no cérebro humano, que é vivo e adaptativo.*

Em seguida, Tuiavii faria uma ressalva sobre o consumo:

— *Enchi os olhos de espanto ao ver tantas coisas expostas em caixas de vidro. Peles, adornos, alimentos — tudo à mostra, tudo para seduzir. O Papalagui acredita que precisa de tudo aquilo, quando na verdade se torna prisioneiro do desejo. É como um homem que troca sua liberdade por correntes douradas.*

Nicolelis, então, vê nesse relato um paralelo com a inteligência artificial:

— *Hoje, as vitrines são digitais. As grandes empresas oferecem máquinas que parecem libertar, mas na verdade aprisionam. O discurso é de eficiência e progresso, mas o objetivo é outro: substituir a mão de obra humana, maximizar lucros, transformar pessoas em meros usuários dependentes. É a mesma lógica que você viu nas ruas, só que agora invisível, escondida em algoritmos.*

Nesse ponto, Tuiavii insiste:

— *Sem o contato com a natureza e sem o calor da comunidade, o homem se perde. Ele pode ter todas as coisas do mundo, mas nunca encontrará paz se não souber estar com o outro.*

E Nicolelis, em resposta, reforçaria:

— *E sem o exercício da mente, sem o prazer da descoberta, também não há plenitude. Nenhuma máquina é capaz de sentir o que sentimos ao criar, ao pensar, ao imaginar. Essa é a nossa essência: não somos apenas consumidores ou*

operadores de sistemas, somos seres que vivem, sentem e pensam.

Na sequência, Tuiavii olha para Nicolelis e conclui:

— *O Papalagui esqueceu do essencial quando trocou o ser pelo ter.*

E Nicolelis, por sua vez, complementa:

— *E agora corre o risco de trocar o pensar pelo automatizar. Nosso desafio é resgatar o humano antes que o humano se esqueça de si.*

Ainda assim, Tuiavii prossegue:

— *Vocês correm tanto, mas não sabem para onde vão. O barulho da cidade enlouquece e separa os homens uns dos outros.*

E Nicolelis acrescenta:

— *E agora, além da correria, querem substituir até o pensamento humano por máquinas que nunca serão inteligentes. Esquecem que o prazer da descoberta, da criação e da convivência é algo que somente o ser humano pode viver.*

Por fim, a mensagem deste ensaio é refletir sobre como o acúmulo de bens e a automação das máquinas não são capazes de substituir o valor da vida em comunidade, a criatividade da mente e a experiência de estar no mundo de forma plena. Desse modo, percebe-se que Tuiavii e Nicolelis se conectam, na análise de que o essencial não está naquilo que possuímos ou no que delegamos às máquinas, mas, em no que somos e cultivamos em nossas relações e pensamentos. Portanto, sobre essa relação cérebro-máquina, é necessário aprender a utilizá-las com equilíbrio, pois o uso excessivo aniquila a funcionalidade do cérebro, gerando uma espécie de subdelegação.



EDITOR EM PAUTA

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

A PESQUISA E OS CURSOS DE GESTÃO: UM POSSIVEL OLHAR PARA O MESMO OBJETO

A pesquisa no período de graduação, especialmente nos cursos de gestão, desempenha um papel fundamental na formação acadêmica e profissional dos estudantes, posto que vai além do simples exercício de buscar informações: a pesquisa desenvolve habilidades críticas, analíticas e metodológicas que são essenciais para o sucesso em qualquer área da gestão. Neste contexto, o ato de pesquisar permite aos alunos não apenas compreender as teorias e práticas estabelecidas, mas também contribuir ativamente para a evolução de novos conhecimentos que podem impactar empresas, mercados e políticas públicas.

A pesquisa auxilia na formação de pensamento crítico e reflexivo, já que instiga os estudantes a questionar e analisar as informações de maneira mais profunda. Em vez de apenas absorver conceitos prontos, os alunos de gestão são desafiados a refletir sobre a aplicabilidade das teorias, a validade das metodologias e a evolução dos paradigmas que moldam a área. Isso

não apenas aprimora a capacidade crítica, mas também os prepara para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do mercado de trabalho, em que decisões precisam ser fundamentadas em análises sólidas e bem-estruturadas.

Uma outra capacidade advinda da escrita é o desenvolvimento das habilidades práticas, pois pesquisar não se limita ao campo acadêmico; há, pois, um grande impacto na prática profissional. Ao realizar uma pesquisa, o estudante de gestão aprende a coletar dados, analisar informações de mercado, desenvolver estratégias e propor soluções. Essas são competências diretamente ligadas ao ambiente corporativo, no qual os gestores precisam tomar decisões baseadas em informações detalhadas e confiáveis. Além disso, a investigação permite que os alunos se familiarizem com ferramentas e técnicas específicas, como análise estatística, pesquisa de mercado e modelagem de negócios.

Os alunos de gestão que se envolvem com pesquisa têm a oportunidade de explorar novos modelos de negócios, tendências de mercado e soluções inovadoras para problemas organizacionais. Ao investigar temas como sustentabilidade, transformação digital, inovação, gestão de pessoas ou estratégias de marke-

ting, os estudantes podem criar propostas inovadoras que podem ser aplicadas tanto no ambiente acadêmico quanto em empresas reais. Isso promove um ciclo de inovação constante, onde novas ideias são testadas, ajustadas e aprimoradas.

Para aqueles que desejam seguir carreira acadêmica ou se aprofundar em áreas específicas da gestão, a pesquisa durante a graduação é essencial, pois fornece a base para estudos mais avançados, como o mestrado e doutorado, e desenvolve a capacidade de fazer uma análise crítica e rigorosa sobre diferentes temas. Além disso, a experiência em pesquisa pode ser um diferencial significativo para quem deseja se destacar no mercado de trabalho ou ingressar em consultorias, órgãos governamentais ou outras áreas que exigem conhecimento profundo e especializado.

Por fim, a pesquisa tem um impacto significativo na sociedade e no mercado de trabalho. Ao investigar temas como eficiência organizacional, ética nos negócios, novas formas de gestão, políticas públicas, e inovação social, os estudantes contribuem para a criação de soluções que não apenas melhoram as empresas, mas também promovem o bem-estar social e econômico. Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, as descobertas geradas pela pesquisa acadêmica podem influenciar positivamente a forma como as organizações operam, impactando diretamente a qualidade de vida das pessoas.

Em resumo, a pesquisa durante a graduação em gestão é um pilar indispensável na formação de profissionais capacitados, criativos e preparados para os desafios do mercado. Ela desenvolve habilidades práticas e teóricas que são essenciais para a tomada de decisões, além de estimular a inovação e a crítica construtiva, mas é possível que os alunos se perguntem: "Quais os primeiros passos para se começar a pesquisa científica?"

Iniciar uma pesquisa científica pode parecer uma tarefa desafiadora no começo, mas quando se pensa estrategicamente e a divide em etapas claras, o processo se torna acessível e estruturado. A seguir são apresentados alguns passos iniciais para adentrar neste mundo de múltiplas possibilidades.:

1. Escolha de um Tema que:

Desperte seu interesse pessoal, pois a pesquisa será mais envolvente se for escolhido um tema que realmente o interesse. Tente identificar áreas que despertem a curiosidade ou que se busque mais entendimento.

Tenha relevância social, já que além do interesse pessoal, é possível considerar a relevância do tema no campo acadêmico e profissional. Um tema atual e pertinente tende a ser mais valorizado e pode gerar contribuições significativas.

Escolha um tema que seja viável de ser pesquisado dentro do tempo disponível e com os recursos que se tem. Evite temas excessivamente amplos, pois podem ser difíceis de abordar de forma eficaz.

2. Selecione e faça uma revisão da Literatura, ou seja:

Realize uma pesquisa preliminar, pois antes de aprofundar sua pesquisa, é crucial entender o que já foi feito sobre o tema escolhido. Isso envolve revisar artigos, livros, teses e outros estudos relevantes. A revisão da literatura ajuda a identificar lacunas de conhecimento, teorias existentes e metodologias já aplicadas.

Identifique lacunas, pois a partir da revisão da literatura, procure identificar questões não resolvidas ou pouco exploradas. Essas lacunas podem direcionar sua pesquisa, tornando-a mais relevante e inovadora.

3. Tenha uma excelente Pergunta de pesquisa, na qual:

Abarque uma questão clara e específica com base no que foi estudado, formule uma pergunta de pesquisa clara e específica. A pergunta deve ser objetiva, passível de ser respondida e com um foco bem delimitado. Por exemplo, em vez de "Como melhorar a gestão?", uma pergunta mais focada poderia ser "Quais são os impactos da gestão ágil de projetos no desempenho de pequenas empresas de tecnologia?"

Escreva de maneira muito clara qual seu objetivo, pois além da pergunta, é importante definir o objetivo da pesquisa, ou seja, o que você pretende alcançar ao responder a pergunta. Seja para descrever, explicar ou prever fenômenos.

4. Defina do método de pesquisa em:

Tipo de pesquisa: Determine se sua pesquisa será qualitativa, quantitativa ou mista. Pesquisas qualitativas exploram fenômenos complexos e subjetivos, enquanto pesquisas quantitativas buscam medir e analisar dados numéricos.

Métodos e técnicas: Escolha os métodos adequados para coletar dados. Isso pode incluir entrevistas, questionários, estudos de caso, análises documentais, experimentos ou observações. Considere também o tipo de análise que será feita nos dados.

Amostra: Se a pesquisa envolver coleta de dados de uma população ou amostra, determine o número de participantes ou unidades de análise que serão incluídas e como elas serão selecionadas.

5. Desenvolva um cronograma real, executável, de forma a:

Planejar bem o tempo: A pesquisa científica exige organização e comprometimento com prazos. Elabore um cronograma detalhado que inclua todas as etapas da pesquisa, desde a coleta de dados até a redação final.

Estabeleça prazos para cada fase do projeto, como revisão de literatura, coleta de dados, análise e escrita. Isso ajuda a manter o foco e o progresso contínuo.

6. Elabore do projeto de pesquisa, com atenção para:

A estrutura do projeto: O projeto de pesquisa deve apresentar de forma clara a justificativa, os objetivos, a pergunta de pesquisa, a metodologia e o cronograma. Ele é essencial tanto para organizar as ideias quanto para ser apresentado a orientadores ou comitês de pesquisa.

A revisão com orientador: Antes de iniciar a pesquisa propriamente dita, é recomendável discutir o projeto com seu orientador. Eles podem oferecer feedback valioso sobre o direcionamento e a viabilidade do estudo.

7. Solicite aprovação Ética (quando necessário), ponderando as considerações éticas: Caso a pesquisa envolva seres humanos ou animais, será necessário submeter o projeto a um comitê de ética para aprovação. Esse comitê avalia as condições de segurança de todos os envolvidos.

Não há dificuldade quando se tem uma ideia, uma inquietude que seu se pretende investigar algo. A pesquisa vem para melhorar nossos conhecimento e habilidades e por isso, muda a maneira como é possível ver o mundo, tratar de ideias opostas ao que se acredita. Agora que os passos para ser um pesquisador são conhecidos, é preciso trilhar o caminho de maior conhecimento para uma pessoa: ser pesquisador. Boas investigações!



PALAVRA DO PROFESSOR

Autora: *Profa. Ma. Marina de Freitas Prieto, Docente na Strong Business School.*

A EDUCAÇÃO COMO ALICERCE DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL NO SÉCULO XXI

No alvorecer do século XXI, a sociedade global é palco de transformações profundas e aceleradas, impulsionadas pela globalização, pela revolução tecnológica e por um fluxo de informações sem precedentes. Diante desse contexto complexo e dinâmico, a educação se consolida não apenas como um direito fundamental, mas como o pilar central e estratégico para o desenvolvimento humano, social e econômico (GUIMARÃES; MELLO, 2023). Ela transcende sua função tradicional de transmissão de conhecimento, assumindo um papel vital na formação de cidadãos críticos, conscientes e capacitados a interagir de maneira ética e qualificada com os desafios de seu tempo. A importância dos estudos, portanto, não se confina aos muros das instituições de ensino; ela ecoa na dinâmica familiar, impulsiona o progresso coletivo e constitui a base para a construção de um futuro mais justo e sustentável (FIEAM, 2017).

Ao longo da história, a educação sempre foi reconhecida como um motor de transformação e mobilidade social. Contudo, na contemporaneidade, sua função adquire uma dimensão ampliada e urgente. A economia do conhecimento, a automação e a inteligência artificial reconfiguram constantemente o mercado de trabalho, demandando sujeitos cada vez mais preparados para lidar com grandes volumes de dados, analisar criticamente a miríade de informações disponíveis e tomar decisões fundamentadas e criativas (CHAN; TSI, 2023). Neste novo paradigma, os estudos deixam de ser um momento específico da vida para se tornarem um processo contínuo. O conceito de *lifelong learning* — aprendizado ao longo da vida — ganha força como um imperativo (ZOU et al., 2025), e a educação formal deve equipar os indivíduos com as competências necessárias para “aprender a aprender”, adaptar-se e prosperar em um ambiente em constante mutação (CETIN et al., 2023).

Para o indivíduo, o aluno em formação, os estudos representam muito mais do que a aquisição de conteúdos curriculares. Eles constituem um processo de desenvolvimento integral e de construção da identidade (FERNANDES, 2024). É na travessia educacional que o ser humano amplia seus horizontes culturais, desen-

volve seu pensamento crítico, exercita a resolução de problemas complexos, cultiva a criatividade e aprende a colaborar em grupo. Esta jornada é fundamental para a construção de um projeto de vida sólido e autônomo. A educação formal abre portas para melhores oportunidades profissionais, elevando o potencial de renda e garantindo uma inserção mais qualificada e resiliente no mercado de trabalho. Além das competências técnicas, as *hard skills*, a vivência escolar e acadêmica é um espaço privilegiado para o desenvolvimento de competências socioemocionais, as *soft skills*, e valores éticos fundamentais, como respeito à diversidade, solidariedade, empatia e responsabilidade social (BOLETIM DE CONJUNTURA, 2021). São esses elementos que capacitam o indivíduo não apenas a ser um bom profissional, mas, sobretudo, um cidadão ativo e consciente em uma sociedade plural e democrática.

O impacto da educação reverbera intensamente no núcleo familiar, onde desempenha um papel estratégico de promoção da mobilidade social e de fortalecimento de vínculos. Para muitas famílias, o investimento na educação dos filhos representa a principal estratégia para romper ciclos de pobreza e garantir um futuro mais próspero (GUIMARÃES; MELLO, 2023). Um membro da família com maior escolaridade tende a elevar a qualidade de vida de todo o grupo, seja por meio da melhoria da renda, do acesso a melhores condições de saúde e moradia, ou pelo exemplo de superação. A valorização do estudo no ambiente doméstico cria um poderoso ciclo virtuoso: pais e responsáveis que incentivam a persistência nos estudos, mesmo diante de adversidades financeiras ou pessoais, plantam a semente para a colheita de resultados positivos. Esses sucessos, por sua vez, validam e reforçam a crença no valor da educação, retroalimentando uma cultura familiar de esforço e aspiração.

Nesse processo, a família assume uma dupla função: é tanto beneficiária quanto agente ativa e indispensável do processo educativo. Ela fornece o suporte emocional, moral e, na medida do possível, financeiro necessário para que crianças e jovens possam se dedicar integralmente ao aprendizado. Um ambiente familiar estável e encorajador é um fator determinante para o desempenho escolar e para a manutenção dos alunos no sistema de ensino (FERRARI, 2025). Assim, a parceria entre família e escola torna-se um eixo crucial para o sucesso educacional. Quando essa aliança é forte, os estudantes se sentem apoiados e compreendem que seu esforço transcende a esfera individual,

sendo também uma contribuição para o bem-estar coletivo de seu núcleo mais próximo.

Avançando para a macroesfera, na dimensão societal, a educação configura-se inequivocamente como o instrumento mais poderoso e sustentável para o desenvolvimento de uma nação. Não é mera coincidência que países com elevados índices de escolarização e qualidade de ensino apresentem consistentemente melhores indicadores em todas as áreas: saúde pública, distribuição de renda, segurança, estabilidade política e participação democrática (UNESCO; OECD, 2025). A educação é um antídoto potente contra as desigualdades sociais, pois oferece a todos, em tese, ferramentas similares para competir e prosperar, promovendo justiça social e fortalecendo as instituições democráticas.

Além de seus benefícios internos, um país que investe seriamente em educação de qualidade posiciona-se estrategicamente no cenário globalizado. Ele prepara sua população para inovar, empreender e competir internacionalmente, atraindo investimentos e fomentando o crescimento econômico endógeno (CETIN et al., 2023). A formação de uma massa crítica de cientistas, pesquisadores, técnicos e pensadores é condição *sine qua non* para a soberania tecnológica e a resolução de problemas complexos, como as mudanças climáticas e as crises de saúde global.

Crucialmente, a educação é também a pedra angular para a construção de uma cultura de paz, tolerância e respeito irrestrito aos direitos humanos (GUIMARÃES; MELLO, 2023). Ao ensinar história, sociologia, filosofia e artes, a escola permite que os alunos compreendam a complexidade do mundo, desenvolvam empatia por diferentes culturas e perspectivas, e tornem-se guardiões da democracia e do bem comum. Indivíduos educados são menos propensos a cair em discursos de ódio, *fake news* e extremismos, pois são equipados com o ferramental mental necessário para questionar, debater e buscar a verdade (TIMES OF INDIA, 2025).

Diante deste panorama multifacetado, evidencia-se que a importância dos estudos no mundo atual é absoluta e transversal. Para o aluno, é o caminho para a autorrealização e a autonomia. Para a família, é a alavanca para a mobilidade social e a concretização de sonhos coletivos. Para a sociedade, é o único caminho viável para um desenvolvimento verdadeiramente sustentável, inclusivo e próspero. Portanto, investir na educação não pode ser visto como uma despesa, mas como o investimento de mais alto retorno que uma

sociedade pode fazer (FIEAM, 2017). É um compromisso coletivo inegociável com o progresso humano, a redução das injustiças e a construção de um legado de sabedoria e oportunidade para as gerações futuras. Em um cenário marcado pela velocidade das mudanças e pela complexidade dos desafios, a educação afirma-se não como uma simples ferramenta, mas como o próprio alicerce sobre o qual devemos construir um futuro mais resiliente e esperançoso para todos.

Este investimento, no entanto, exige mais do que reconhecimento retórico de seu valor; demanda ações concretas, políticas públicas robustas e priorização orçamentária inequívoca por parte dos governos, aliadas ao engajamento permanente das famílias, das empresas e de toda a comunidade. Ignorar essa premissa é comprometer o próprio contrato social e o desenvolvimento nacional, condenando futuras gerações a um horizonte de oportunidades restritas e a uma sociedade ainda mais fragmentada. Assim, a defesa intransigente de uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos se torna o mais crucial dos projetos de nação, um imperativo ético e estratégico do qual nenhuma sociedade pode se abster sem colocar em risco seu próprio futuro (FERNANDES, 2024).

REFERÊNCIAS

- BOLETIM DE CONJUNTURA. **Desafios da educação do século XXI:** a importância da motivação. Revista Boca, 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/508>.
- CETIN, T.; et al. **The Importance of Education for Technological Development and the Role of Internet-Based Learning in Education.** 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2306.12082>.
- CHAN, K.; TSI, S. **The AI Revolution in Education:** Will AI Replace or Assist Teachers in Higher Education? 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2305.01185>.
- FERNANDES, L. **A importância da educação básica no Brasil, no contexto da quarta revolução industrial.** 2024. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/6436>.
- FERRARI, J. **A Educação do século XXI:** uma transformação necessária. Jornal MT Norte, 2025. Disponível em: <https://www.jornalmtnorte.com.br/artigo/a-educacao-do-seculo-xxi-uma-transformacao-necessaria/35797>.
- FIEAM. **Educação, alicerce do desenvolvimento.** 2017. Disponível em: <https://fieam.org.br/educacao-alicerce-do-desenvolvimento/>.
- GUIMARÃES, M.; MELLO, A. **Educação como aporte para o desenvolvimento humano e social.** 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/2728>.
- TIMES OF INDIA. **The new ABC of tomorrow:** digital literacy as foundational as reading and arithmetic. 2025. Disponível em: <https://timesofindia.indiatimes.com/education/news/the-new-abc-of-tomorrow-digital-literacy-as-foundational-as-reading-and-arithmetic/articleshow/122436861.cms>.
- UNESCO; OECD. **Relatórios sobre alfabetização digital e competências do século XXI.** 2025.
- ZOU, L.; et al. **Digital learning in the 21st century:** trends, challenges, and innovations in technology integration. *Frontiers in Education*, 2025. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2025.1562391/full>

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;

recoo 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