



# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Janeiro a Junho de 2026 | n° 40 | Ano 21  
ISSN 1981-3791

O prêmio salarial da educação na economia brasileira:  
uma avaliação a partir de dados quantitativos

TC  
MONO  
CEN

PRÊMIO  
DICA DO ESPECIALISTA  
E MUITO MAIS...

 **Strong**  
Business School

# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios - 2026 - n° 40**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da Strong Business School**

Ano 21 - n° 40 - Janeiro a Junho

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Janeiro a Junho de 2026

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

## **Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 175 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

## **[www.strong.com.br](http://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

<b>EDITORIAL</b>	05	<b>LANÇAMENTO</b>	61
<b>TC - ADM - ABC</b>	06	<b>Direito do Consumidor</b>	
<b>Comportamento de Consumo no Dia das Crianças: Análise de Intenção de Compra na Região Metropolitana de São Paulo</b>		> Prof. Dr. Rafael Quaresma Viva Espinosa.	
> Gabriela Alcantara Cabral, Gabriel Silva Sena, Gustavo Cassim Ribas, Gustavo Oliveira da Silva e Kaiky Dalla Higa.		<b>Inflação de Alimentos no Brasil: um Problema Estrutural que Exige Novas Respostas</b>	63
<b>TC - ADM - SANTOS</b>	11	> Prof. Dr. Valter Palmieri Júnior.	
<b>Empreendedorismo Feminino e Violência de Gênero: Autonomia Financeira Como Caminho para a Transformação Social</b>		<b>PRÊMIO</b>	66
> Debora Jordany e Tuany Araújo.		<b>Qualidade em Serviços no Turismo: Estudo Aplicado em Pousada de Cabo Frio Vence Prêmio da ABQ</b>	
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	18	> Jayne Rodrigues de Souza	
<b>A Controladoria Como Instrumento de Governança Corporativa no Setor Financeiro</b>		<b>Strong Conquista Prêmio NAF Bronze e Celebra Dedicção de Alunos e Professores</b>	68
> Flávia Cristina Sousa Lima.		> Profa. Ma. Marina de Freitas Prieto	
<b>TCC - PP</b>	26	<b>DIREITO EM PAUTA</b>	69
<b>Colorgin Arte Urbana</b>		<b>Tecnologia, Capital e Poder: de Nikola Tesla e J. P Morgan à Inteligência Artificial</b>	
> Caio Fernando de Oliveira, Eduardo de Oliveira Nichioka, Giovanna Santos Araujo, Guilherme Abranches da Silva, Murilo Cavalieri Conci, Rayane Stephanie de França Bonfim e Yasmin Oliveira Mendes.		> Prof. Me Marco Antonio Frabetti	
<b>MONO</b>	33	<b>EVENTOS</b>	72
<b>A Política de Juros do Banco Central no Brasil e Suas Implicações para a Economia Local em Comparação Com o Japão e EUA entre o Período de 2010-2020</b>		<b>Consultoria Estratégica da Strong Completa Uma Década Aproximando Alunos dos Desafios Reais do Mercado</b>	
> Bianca Naomi Oyakawa Sato.		> Katia Marchena.	
<b>CAPA</b>	48	<b>Quando a Criatividade Ganha Asas: Os Dez Anos do Curso de Publicidade Celebrados com O Prêmio Zezé de Ouro</b>	76
<b>O Prêmio Salarial da Educação na Economia Brasileira: uma avaliação a partir de dados quantitativos</b>		> Prof. Dr. Edson de Paiva Dias.	
> Prof. Dr. Santo Renato Maskio e Prof. Dr. Luciano Schmitz.		<b>CEN</b>	82
<b>IC</b>	56	<b>Consultoria Realizada na Obrasoft Pela Sagitta Consultoria</b>	
<b>O Luxo Silencioso: O Caso Rolex</b>		> Bruna Lima Silva, Eliana Santos, Gabriel Sena, Mateus Gomes, Marcos Paulo e Mariane Ribeiro.	
> Ana Paula Gomes de Souza, Enzo Dentello Bolcont Luiz, Henrique Monteiro Schmillevitch, João Marcos Araujo Soares e Victor Barbosa Marganelli.		<b>DICA DO ESPECIALISTA</b>	92
<b>EDITORIAL</b>	05	<b>O Mercado de Trabalho em Finanças e as Oportunidades em Tempos de IA</b>	
<b>TC - ADM - ABC</b>	06	> Prof. Dr. Jarbas Thounahy Santos de Almeida.	
<b>Comportamento de Consumo no Dia das Crianças: Análise de Intenção de Compra na Região Metropolitana de São Paulo</b>		<b>PALAVRA DO PROFESSOR</b>	94
> Gabriela Alcantara Cabral, Gabriel Silva Sena, Gustavo Cassim Ribas, Gustavo Oliveira da Silva e Kaiky Dalla Higa.		<b>É Seu Direito</b>	
<b>TC - ADM - SANTOS</b>	11	> Prof. Dr. Rafael Quaresma Viva Espinosa	
<b>Empreendedorismo Feminino e Violência de Gênero: Autonomia Financeira Como Caminho para a Transformação Social</b>		<b>EDITOR EM PAUTA</b>	95
> Debora Jordany e Tuany Araújo.		<b>Estudos e Negócios: 20 Anos de Conhecimento, Inovação e Transformação</b>	
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	18	> Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima	
<b>A Controladoria Como Instrumento de Governança Corporativa no Setor Financeiro</b>		<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	97
> Flávia Cristina Sousa Lima.			
<b>TCC - PP</b>	26		
<b>Colorgin Arte Urbana</b>			
> Caio Fernando de Oliveira, Eduardo de Oliveira Nichioka, Giovanna Santos Araujo, Guilherme Abranches da Silva, Murilo Cavalieri Conci, Rayane Stephanie de França Bonfim e Yasmin Oliveira Mendes.			
<b>MONO</b>	33		
<b>A Política de Juros do Banco Central no Brasil e Suas Implicações para a Economia Local em Comparação Com o Japão e EUA entre o Período de 2010-2020</b>			
> Bianca Naomi Oyakawa Sato.			
<b>CAPA</b>	48		
<b>O Prêmio Salarial da Educação na Economia Brasileira: uma avaliação a partir de dados quantitativos</b>			
> Prof. Dr. Santo Renato Maskio e Prof. Dr. Luciano Schmitz.			
<b>IC</b>	56		
<b>O Luxo Silencioso: O Caso Rolex</b>			
> Ana Paula Gomes de Souza, Enzo Dentello Bolcont Luiz, Henrique Monteiro Schmillevitch, João Marcos Araujo Soares e Victor Barbosa Marganelli.			



# MBA FGV.

## Sua carreira avança. Sua vida acontece.

Seja um profissional em evolução constante com o MBA FGV.

Com o conhecimento adquirido, você evolui na sua carreira e conquista o que precisa para viver melhor.

Venha para a FGV. Seja a sua melhor versão no mercado e transforme seus sonhos em realidade.

### Cursos nas áreas de:

- Economia e Finanças
- Estratégia e Negócios
- Gestão de Projetos
- Serviços de Saúde
- Logística e Supply Chain
- Liderança e Pessoas
- Marketing e Vendas
- Tecnologia e Ciência de Dados

Saiba mais e inscreva-se:  
[www.strong.com.br/mba-pos-fgv](http://www.strong.com.br/mba-pos-fgv)



**CONVENIADA**



**EDUCAÇÃO  
EXECUTIVA**

# EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação que apresento o quadragésimo número da Revista Estudos e Negócios, momento em que reafirmamos o compromisso com a produção e a disseminação do conhecimento científico, acompanhando as transformações contemporâneas nas áreas de gestão, economia, direito e tecnologia.

Todos os escritos deste número representam a produção do conhecimento dos cursos da instituição, a saber: o **TC de Administração do campus ABC**, orientado pelo Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, intitulado COMPORTAMENTO DE CONSUMO NO DIA DAS CRIANÇAS: ANÁLISE DE INTENÇÃO DE COMPRA NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO, no qual os autores apresentam dados relevantes sobre hábitos de consumo; o **TC de Administração do campus Santos**, orientado pelo Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos, que apresenta EMPREENDEDORISMO FEMININO E VIOLÊNCIA DE GÊNERO: AUTONOMIA FINANCEIRA COMO CAMINHO PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL, trazendo reflexões fundamentais sobre desigualdade, autonomia econômica e impacto social.

O **TCC de Ciências Contábeis**, orientado pela Profa. Ma. Marina de Freitas Prieto, versa sobre A CONTRO-LADORIA COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO, evidenciando a importância da transparência, dos controles internos e da gestão estratégica nas organizações contemporâneas; O **TCC de Publicidade e Propaganda**, orientado pelo Prof. Dr. Edson Paiva apresenta COLORGIN ARTE URBANA, demonstrando a aplicação criativa de conceitos de comunicação e posicionamento de marca.

A **Monografia do curso de Economia**, orientada pelo professor Dr. Raphael Bicudo, que trata da POLÍTICA DE JUROS DO BANCO CENTRAL NO BRASIL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ECONOMIA LOCAL EM COMPARAÇÃO COM O JAPÃO E EUA ENTRE O PERÍODO DE 2010-2020, trazendo importante análise comparativa internacional, enquanto a **IC**, orientada pela profa. Dra. Danielle Guglieri Lima se faz presente com O LUXO SILENCIOSO: O CASO ROLEX, que aborda comportamento de consumo e posicionamento de marca em mercados de alto valor.

Neste número, contamos ainda com o **lançamento** da obra DIREITO DO CONSUMIDOR, pelo prof. Dr. Rafael Quaresma, bem como o **lançamento**, pelo Prof. Dr. Valter Palmieri INFLAÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL: UM PROBLEMA ESTRUTURAL QUE EXIGE NOVAS RESPOSTAS. A seção de premiações destaca o prêmio da ABQ recebido pelo prof. Dr. Flávio Basta pelo artigo QUALIDADE EM SERVIÇOS NO TURISMO: ESTUDO APLICADO EM POUSSADA DE CABO FRIO; bem como **prêmio** recebido pelo NAF evidenciando o reconhecimento acadêmico e institucional ao curso de Ciências Contábeis coordenado pela prof. Marina de Freitas Pietro.

A coluna **Direito em Pauta**, pelo Prof. Me. Marco Antonio Frabetti, apresenta o texto TECNOLOGIA, CAPITAL E PODER: DE NIKOLA TESLA E J. P. MORGAN À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, trazendo reflexões sobre inovação e poder econômico, enquanto a seção de **eventos** contempla CONSULTORIA ESTRATÉGICA DA STRONG: UMA DÉCADA APROXIMANDO ALUNOS DOS DESAFIOS REAIS DO MERCADO, pela jornalista Kátia Marchena e QUANDO A CRIATIVIDADE GANHA ASAS: OS DEZ ANOS DO CURSO DE PUBLICIDADE CELEBRADOS COM O PRÊMIO ZEZÉ DE OURO, do prof. Dr. Edson Paiva, reforçando a integração entre teoria e prática.

A coluna do **CEN**, Orientada pelo prof. Esp. Valmir A. Conde, apresenta a prática dos estudos de gestão por meio do trabalho CONSULTORIA REALIZADA NA OBRASOFT PELA SAGITTA CONSULTORIA, proporcionando aos alunos a vivência do “saber fazer”. A coluna **Dica do Especialista**, com a contribuição do prof. Dr. Jarbas Thaunahy Santos de Almeida apresenta o texto O MERCADO DE TRABALHO EM FINANÇAS E AS OPORTUNIDADES EM TEMPOS DE IA, abordando as transformações profissionais diante das novas tecnologias. E, finalmente na **Palavra do Professor**, o texto É SEU DIREITO, do professor Dr. Rafael Quaresma reforça a importância do conhecimento jurídico no cotidiano.

O artigo de **capa** dos professores Dr. Luciano Schmitz e Dr. Sandro Renato Maskio O PRÊMIO SALARIAL DA EDUCAÇÃO NA ECONOMIA BRASILEIRA: UMA AVALIAÇÃO A PARTIR DE DADO QUANTITATIVOS é um texto ímpar sobre a trajetória da qualificação das atividades profissionais.

**Editor em Pauta**, contempla ESTUDOS E NEGÓCIOS: 20 ANOS DE CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO, pela profa. Dra. Danielle Guglieri Lima e reafirma o papel da revista como espaço de reflexão acadêmica e construção do saber.

E se você, leitor, aluno, alumni ou professor, possui suas reflexões escritas e deseja compartilhar e participar desta comunidade, aproveite, pois a Revista Estudos e Negócios tem tiragem semestral e está aberta para as mais diversas discussões e apontamentos dentro da área de negócios, tecnologia e educação. Desta forma, é preciso reiterar que as páginas desta Estudos e Negócios sempre serão um convite à reflexão e, de maneira alguma, refletem a opinião da instituição ou da editora, visto que se constituem como um espaço livre de apresentação de ideias.

Boa leitura a todos. Até a próxima!

**Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima**  
Editora



## TC ADMINISTRAÇÃO ABC

**Autores:** Gabriela Alcantara Cabral, Gabriel Silva Sena, Gustavo Cassim Ribas, Gustavo Oliveira da Silva e Kaiky Dalla Higa.

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

# COMPORTAMENTO DE CONSUMO NO DIA DAS CRIANÇAS: ANÁLISE DE INTENÇÃO DE COMPRA NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

## Resumo:

O presente artigo analisa o comportamento de consumo relacionado ao Dia das Crianças na Região Metropolitana de São Paulo, com foco na intenção de compra, no perfil dos consumidores e nos fatores que influenciam as decisões de consumo. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários estruturados aplicados presencialmente e online, resultando em 607 respostas válidas. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e de tabelas dinâmicas. Os resultados indicam que a data continua sendo uma das mais relevantes para o varejo brasileiro, com destaque para a compra de presentes para mais

de uma criança por consumidor e predominância de compras em lojas físicas e online. Observa-se também preferência por formas de pagamento à vista, embora o parcelamento no cartão de crédito AWJ relevante. O estudo contribui para compreender padrões de consumo em datas comemorativas e oferece subsídios para estratégias de marketing e gestão no varejo.

**Palavras-chave:** comportamento do consumidor; dia das crianças; varejo; intenção de compra.

## 1. INTRODUÇÃO

Datas comemorativas possuem papel relevante no varejo, pois influenciam o comportamento de consumo e estimulam estratégias de marketing por parte das empresas. Entre essas datas, o Dia das Crianças destaca-se como um dos principais momentos de consumo no Brasil, mobilizando diferentes setores do comércio.

Além de seu caráter simbólico e social, relacionado à valorização da infância, a data consolidou-se como importante evento comercial, impulsionando vendas principalmente nos segmentos de brinquedos, vestuário, eletrônicos e produtos infantis.

Nesse contexto, compreender o comportamento do consumidor torna-se fundamental para empresas e pesquisadores da área de administração e marketing. O presente estudo tem como objetivo analisar o perfil dos consumidores e suas intenções de compra para o Dia das Crianças, considerando aspectos socioeconômicos, preferências de consumo e hábitos de compra.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com consumidores da Região Metropolitana de São Paulo, buscando identificar padrões de comportamento e tendências de consumo associadas à data.

## 2. O DIA DAS CRIANÇAS E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA

O Dia das Crianças é celebrado no Brasil em 12 de outubro e foi instituído oficialmente em 1924 por meio de decreto presidencial. Apesar de sua criação no início do século XX, a data ganhou maior relevância a partir da década de 1960, quando empresas do setor de brinquedos passaram a investir em campanhas publicitárias voltadas ao público infantil. Desde então, o Dia das Crianças consolidou-se como uma das principais datas do calendário varejista brasileiro, ficando atrás apenas do Natal e do Dia das Mães em volume de vendas<sup>1</sup>.

Em 2024, o faturamento relacionado à data foi estimado em aproximadamente R\$ 9,85 bilhões no varejo nacional. Esse desempenho foi influenciado por fatores econômicos como redução do desemprego, aumento do salário mínimo e maior acesso ao crédito<sup>2</sup>.

Outro fator relevante é o crescimento do comércio eletrônico. Nos últimos anos, o e-commerce passou a representar parcela significativa das vendas na data, impulsionado pela facilidade de comparação de preços, promoções e praticidade para os consumidores. Mesmo assim, o varejo físico ainda desempenha papel importante, especialmente em compras de última hora e na aquisição de brinquedos e roupas.

## 3. METODOLOGIA

Essa pesquisa foi realizada por meio de um levantamento quantitativo utilizando questionários estruturados aplicados de forma presencial e online. Após o processo de limpeza e validação dos dados, foram consideradas 607 respostas válidas relacionadas ao

1 Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/lifestyle/qual-e-a-origem-do-dia-das-criancas-no-brasil/>. Acesso em: 11/09/2025

2 Disponível em: [https://portaldocomercio.org.br/publicacoes\\_posts/dia-das-criancas-2024/](https://portaldocomercio.org.br/publicacoes_posts/dia-das-criancas-2024/). Acesso em 17/11/2025

Dia das Crianças. Os participantes eram moradores da Região Metropolitana de São Paulo, incluindo municípios do Grande ABC e da capital paulista.

O questionário contemplou perguntas relacionadas a:

- perfil demográfico dos entrevistados
- renda familiar
- hábitos de compra
- quantidade de crianças presenteadas
- valor médio gasto em presentes
- locais de compra
- formas de pagamento utilizadas

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e organização em tabelas e gráficos, permitindo identificar padrões de comportamento de consumo.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

A análise do perfil dos respondentes indica diversidade em relação à idade e renda, como pode ser observado nos gráficos 1 e 2. A maioria dos participantes encontra-se na faixa etária adulta e possui participação ativa no mercado de trabalho.

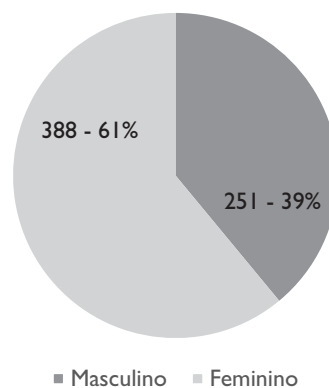
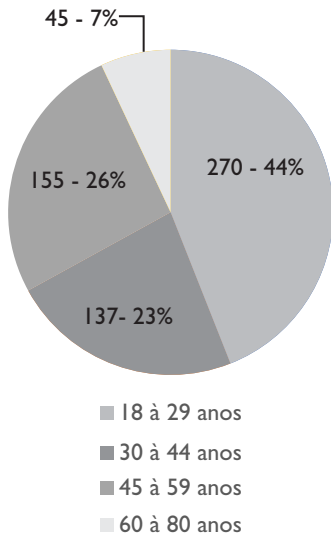


Gráfico 1: Percentual de Gênero.

Fonte: Base de dados pesquisa CIM.

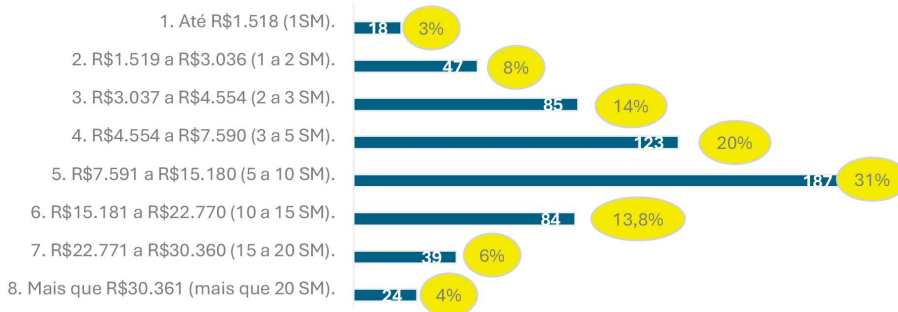


**Gráfico 2:** Faixa Etária.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

Esses dados indicam que a decisão de compra para o Dia das Crianças é majoritariamente tomada por adultos responsáveis pelas crianças, especialmente pais e familiares próximos.

#### 4.2 Renda e Inserção no Mercado de Trabalho

A renda familiar apresentou variações entre os participantes, refletindo diferentes perfis socioeconômicos, como pode ser observado no Gráfico 3.

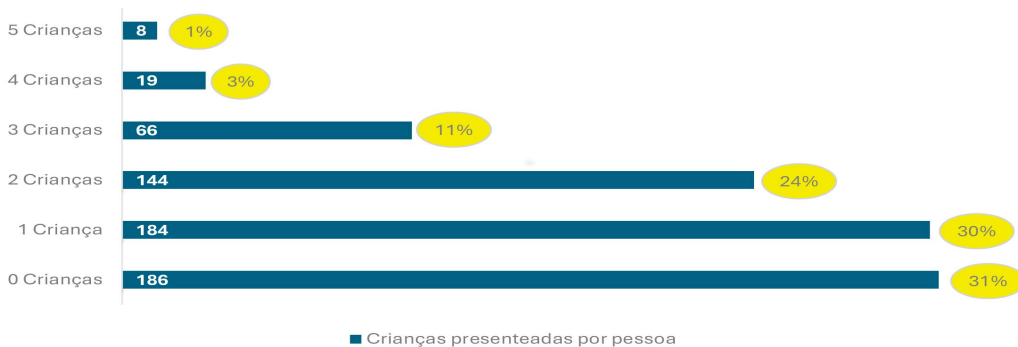


**Gráfico 3:** Renda familiar.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

Os resultados mostram que, independentemente da renda, a maioria dos consumidores demonstra intenção de comprar presentes, reforçando o caráter cultural e social da data.

#### 4.3 Quantidade de Crianças Presenteadas

Um dos aspectos analisados foi o número de crianças que cada consumidor pretende presentear, como pode ser observado no Gráfico 4.

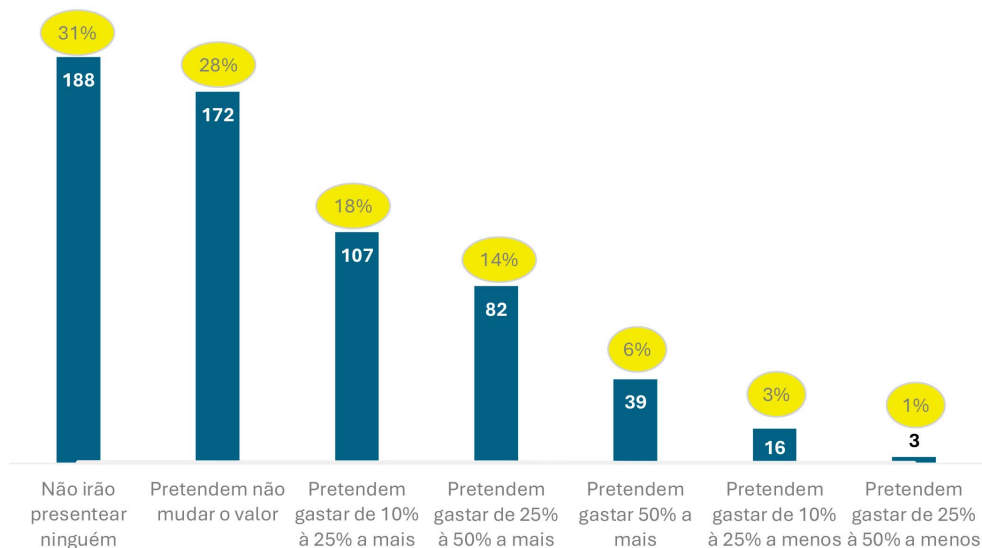


**Gráfico 4:** Pretensão de crianças presenteadas por pessoa.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

Os resultados indicam que muitos consumidores pretendem comprar presentes para mais de uma criança, incluindo filhos, sobrinhos, afilhados e outros familiares. Esse comportamento amplia o impacto econômico da data no varejo.

#### 4.4 Valor Gasto em Presentes

A pesquisa também investigou quanto os consumidores pretendem gastar com presentes em comparação a 2024. Os resultados são apresentados no Gráfico 5.

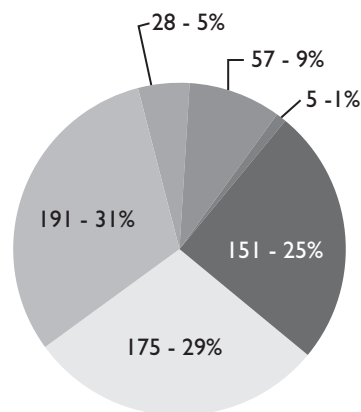


**Gráfico 5:** Valor que pretendem gastar em comparação à 2024.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

Os dados indicam que a maioria dos consumidores não pretende mudar o valor gasto ou pretendem gastar um pouco a mais, mostrando preocupação com os gastos.

#### 4.5 Locais de Compra

Outro aspecto relevante refere-se ao local onde os consumidores pretendem realizar suas compras, que é apresentado no Gráfico 6.



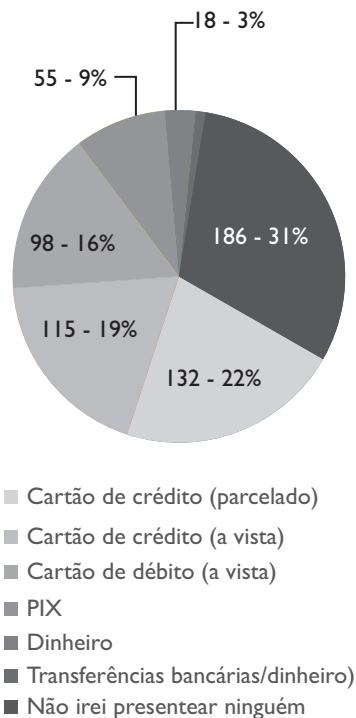
**Gráfico 6:** Estabelecimento de compra.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

- Internet
- Não vai presentear ninguém
- Comércio de bairro
- Centro da cidade
- Comércio de bairro ou centro, com delivery
- Shopping

Observa-se que muitos consumidores utilizam tanto lojas físicas quanto plataformas digitais, evidenciando a integração entre diferentes canais de venda no varejo contemporâneo.

#### 4.6 Formas de Pagamento

A forma de pagamento também influencia o comportamento de compra. Os dados foram analisados no Gráfico 7.



**Gráfico 7:** Formas de pagamento.  
**Fonte:** Base de dados pesquisa CIM.

Entre as opções mais utilizadas destacam-se:

- PIX
- cartão de crédito
- cartão de débito
- dinheiro

Embora o pagamento à vista seja comum, o parcelamento no cartão de crédito continua sendo utilizado em compras de maior valor.

#### 5. CONCLUSÃO

O Dia das Crianças permanece como uma das datas mais importantes para o comércio brasileiro, mobilizando consumidores e empresas em todo o país.

A pesquisa realizada com consumidores da Região Metropolitana de São Paulo demonstra que a maioria das pessoas pretende comprar presentes para celebrar a data, frequentemente para mais de uma criança. Os resultados indicam que o valor gasto por presente tende a ser moderado, refletindo o planejamento financeiro das famílias. Ao mesmo tempo, observa-se forte presença do comércio eletrônico, embora o varejo físico ainda mantenha relevância. Em relação às formas de pagamento, destacam-se meios digitais e cartões, evidenciando a crescente digitalização das transações comerciais.

De modo geral, os dados reforçam a importância estratégica do Dia das Crianças para o varejo e mostram como o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, econômicos e tecnológicos.



## TC ADMINISTRAÇÃO SANTOS

**Autora:** Debora Jordany e Tuany Araújo.

**Orientador:** Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos, docente na Strong Business School.

# EMPREENDEDORISMO FEMININO E VIOLÊNCIA DE GÊNERO: AUTONOMIA FINANCEIRA COMO CAMINHO PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

## Resumo:

Este artigo analisa como o empreendedorismo feminino no Brasil contribui para a redução da dependência financeira das mulheres em situação de violência doméstica, em um contexto historicamente marcado por desigualdades estruturais. A partir da identificação de barreiras sociais, culturais e econômicas que limitam a inserção feminina no ambiente de negócios. Aplicou-se uma pesquisa exploratória e como método utilizou-se entrevistas em campo. Assim, buscou-se compreender como essas mulheres promovem transformação social por meio de iniciativas empreendedoras. Nesse sentido, o empreendedorismo feminino mostra-se não apenas como alternativa de inclusão econômica, mas também como um

instrumento de enfrentamento à violência de gênero, ao possibilitar maior autonomia financeira e social às mulheres.

**Palavras-chave:** empreendedorismo feminino; violência de gênero; autonomia financeira; transformação social.

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, a sociedade brasileira, assim como muitas outras, foi organizada a partir de estruturas patriarcais que moldaram os papéis sociais e econômicos de homens e mulheres. Essas desigualdades de gênero, longe de serem responsabilidade individual, resultam de processos históricos, culturais e institucionais que se consolidaram ao longo do tempo. Reconhecer esse contexto é essencial para compreender os obstáculos ainda enfrentados pelas mulheres em sua trajetória de inserção e permanência no mercado de trabalho.

O empreendedorismo feminino no Brasil tem se consolidado como uma estratégia essencial para a inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho. Mais do que uma alternativa de geração de renda, representa um movimento de resistência diante de estruturas patriarcais que historicamente limitaram

a participação feminina na vida econômica social. Conforme Biroli (2018, p. 21-52), “a divisão sexual do trabalho constitui um dispositivo estrutural de poder que regula relações de gênero, raça e classe, restringindo a autonomia feminina e naturalizando desigualdades”. Tal configuração corresponde ao que se compreende como patriarcado, na medida em que organiza a vida social e política de forma a limitar a plena participação das mulheres.

Nesse sentido, empreender ultrapassa a dimensão financeira e assume contornos sociais, políticos e simbólicos, contribuindo para a emancipação feminina e ampliando seu protagonismo em diferentes esferas. Dados do GEM (2022/2023, p. 27) mostram que cerca de um terço dos negócios estabelecidos são liderados por mulheres e que, nas startups, a proporção é de 0,80 para 1 em relação aos homens. Apesar dos avanços, persistem barreiras estruturais, como a menor disponibilidade de bens em nome das mulheres e a concentração em negócios de menor porte e setores informais, o que dificulta o acesso a crédito. Ainda assim, esses desafios revelam a resiliência feminina em construir alternativas de sustento e autonomia mesmo em contextos adversos.

Entretanto, a consolidação desse protagonismo ocorre em meio a contradições e desafios. Pesquisas recentes evidenciam que, mesmo diante do aumento da presença feminina no empreendedorismo, as mulheres continuam expostas a condições mais adversas do que os homens. Um estudo citado por Margaret Coelho aponta que a taxa média de juros aplicada a empréstimos destinados a empreendedoras é aproximadamente quatro pontos percentuais superior à praticada para eles, podendo em alguns casos ultrapassar 60% ao ano (SEBRAE, 2025). Além da desigualdade financeira, soma-se a sobrecarga de responsabilidades domésticas e familiares, bem como a persistência de formas diversas de violência de gênero. Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2022), uma mulher é vítima de feminicídio a cada sete horas no país. Esses dados reforçam que o avanço do protagonismo feminino no mercado não elimina as barreiras estruturais que restringem sua plena autonomia econômica e social.

Diante desse cenário, este estudo busca responder a seguinte questão: de que maneira o empreendedorismo feminino pode contribuir para a redução das desigualdades de gênero e atuar como mecanismo de enfrentamento à violência contra a mulher no Brasil? Supõe-se que, ao ampliar a autonomia financeira e

social das mulheres, o empreendedorismo contribui não apenas para sua inclusão econômica, mas também para o fortalecimento de processos de resistência frente às estruturas patriarcais.

O objetivo, portanto, é analisar os fatores que tornam o empreendedorismo feminino um instrumento de transformação social, capaz de reduzir desigualdades e apoiar estratégias de enfrentamento à violência de gênero. Assim, pretende-se demonstrar que, ao romper com padrões tradicionais de exclusão, as mulheres empreendedoras desempenham papel central na construção de uma sociedade mais justa e igualitária

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O empreendedorismo feminino no Brasil tem se consolidado como uma importante estratégia de inserção das mulheres no mercado de trabalho e de fortalecimento de sua autonomia econômica. Contudo, essa inserção ainda ocorre de forma desigual marcada por múltiplos obstáculos derivados de estruturas sociais. Para Flávia Biroli (2018, p. 31), “as desigualdades de gênero não são apenas resultado de discriminações pontuais, mas estão enraizadas em mecanismos sociais, políticos e econômicos que organizam o acesso a direitos, recursos e oportunidades”. Nesse sentido, o empreendedorismo feminino assume também uma dimensão política, pois representa uma ruptura, ainda que parcial, com práticas históricas de exclusão.

### 2.1 Desigualdades de Gênero no Empreendedorismo Feminino

Estudos apontam que o empreendedorismo feminino reúne mais de 10 milhões de mulheres proprietárias de negócios em 2022, cerca de 34% do total no país (FGV; IBGE, 2022). Apesar do crescimento, persistem desigualdades estruturais como a disparidade salarial, a sobrecarga doméstica e as dificuldades de acesso a crédito (IPEA, 2021; SEBRAE, 2025). Pesquisa da Serasa e Opinion Box (2025) mostra que 68% das empreendedoras já tiveram crédito negado e 87% ficaram negativadas, levando muitas a recorrer à informalidade. Esses dados evidenciam que, mesmo diante dos avanços, barreiras de gênero ainda limitam a consolidação do protagonismo feminino no empreendedorismo.

Esses fatores evidenciam que a emancipação via empreendedorismo, embora possível, ainda é marcada por barreiras estruturais e estereótipos de gê-

nero que restringem o potencial das mulheres. Nesse ponto, observa-se como as análises de Biroli (2018) dialogam com as críticas de Federici (2019) - enquanto a primeira evidência como as estruturas sociais e a divisão sexual do trabalho organizam as desigualdades, a segunda demonstra que o trabalho feminino, mesmo quando exercido de forma autônoma, continua sendo desvalorizado dentro da lógica capitalista e patriarcal.

## 2.2 Empreendedorismo e Enfrentamento da Violência De Gênero

Outro ponto central é a relação entre empreendedorismo feminino e enfrentamento da violência de gênero. O Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2022) aponta que uma mulher é vítima de feminicídio a cada sete horas no país, além das diversas formas de violência que atingem milhões de brasileiras. Para Saffioti (2004, p. 98-105), a dependência econômica é um dos pilares do patriarcado, restringindo a autonomia feminina e mantendo muitas em relações abusivas. Assim, a autonomia financeira torna-se fundamental para romper ciclos de violência, entendimento também defendido pela ONU Mulheres (2022). No Brasil, a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/2006) ampliou a rede de proteção, mas a independência econômica continua sendo decisiva para que as vítimas consigam se libertar.

## 2.3 Transformações Sociais e Redes de Solidariedade

Apesar dessas contradições, o empreendedorismo feminino tem revelado experiências inovadoras de resistência e solidariedade. Empreendimento coletivos e redes de apoio entre mulheres fortalecem não apenas a presença feminina no mercado, mas também a capacidade de romper com raízes históricas de exclusão. Como argumentam Singer e Souza (2000), “a economia solidária constitui uma alternativa concreta à exclusão econômica, favorecendo a autogestão e a autonomia social”.

Essas experiências indicam que o empreendedorismo pode ser compreendido como um campo de transformação social, ainda que marcado por contradições estruturais. Se, por um lado, amplia oportunidades e fortalece a autonomia feminina, por outro, continua atravessado por barreiras impostas por culturas enraizadas. A análise dessas potencialidades e limites é essencial para compreender como as mulheres

empreendedoras vêm construindo sua ascensão e, ao mesmo tempo, estratégias de resistência, contribuindo para uma sociedade mais igualitária.

Nesse contexto, a atuação coletiva potencializa resultados, pois, em grupo, as mulheres encontram soluções por meio de suportes mútuos, capacitações e trocas de experiências. Essa cooperação favorece a conciliação entre vida profissional e pessoal e, ao mesmo tempo, promove inclusão social e econômica. O lema “juntas somos mais fortes” não deve ser visto como mera expressão retórica, mas como a superação de estigmas historicamente atribuídos ao chamado “sexo frágil”.

Nas camadas mais pobres, onde se concentra o maior número de mulheres em busca de alternativas para alcançar autonomia econômica, essas redes assumem papel ainda mais decisivo. Nesses contextos, recuperar a autoestima perdida em razão da violência e da exclusão representa não apenas um ato de resistência individual, mas também um movimento coletivo de profunda relevância social.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi estruturada em uma pesquisa exploratória dividida em duas etapas principais, com o objetivo de identificar os fatores que evidenciam a relevância de analisar as percepções das mulheres brasileiras sobre a violência doméstica e a forma como o empreendedorismo pode se configurar como um caminho para a conquista da autonomia financeira.

A primeira etapa consistiu no levantamento de dados bibliográficos extraídos de artigos científicos e livros sobre o tema, com a finalidade de embasar teoricamente a pesquisa e contextualizar o empreendedorismo feminino no Brasil.

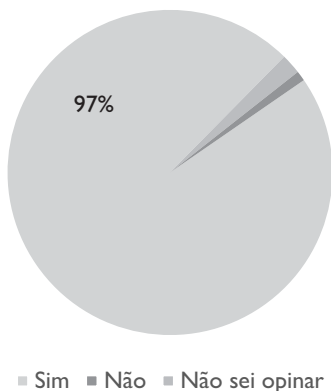
Na segunda etapa, foi desenvolvido um questionário com abordagem qualitativa e quantitativa, composto por perguntas fechadas e uma aberta. As perguntas fechadas buscaram levantar dados objetivos sobre renda, ocupação, experiências com violência e intenção de empreender, enquanto a pergunta aberta ofereceu espaço para que as participantes compartilhassem seus relatos. A aplicação do formulário ocorreu por meio da plataforma Google Forms e contou com a participação de 203 voluntárias que se declararam mulheres, em sua maioria residentes na região da Baixada Santista, em São Paulo, além de outras localidades.

A amostra foi definida como não probabilística por conveniência, uma vez que as participantes foram selecionadas pela facilidade de acesso e disponibilidade para responder ao questionário, característica desse tipo de amostragem (GIL, 2008). Observou-se que a idade das respondentes variou entre 18 e 60 anos, com renda de até três salários-mínimos. Dentre as participantes, 37,9% encontram-se empregadas com carteira assinada, 30,5% atuam como empreendedoras ou trabalhadoras autônomas e 31,5% situam-se em outras condições, incluindo desemprego e informalidade.

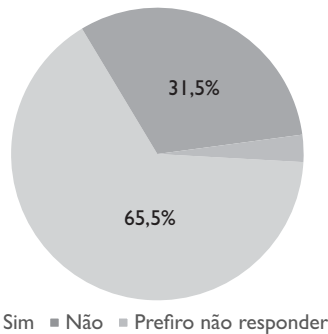
Por fim, foi feita uma análise comparativa entre as informações obtidas nas duas etapas, buscando identificar convergências e divergências que pudessem fundamentar as reflexões sobre as percepções das mulheres a respeito da violência doméstica e o papel do empreendedorismo como alternativa para a conquista da autonomia financeira. A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo e estatística descritiva, respeitando os critérios éticos estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD nº 13.709/2018).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aqui apresentamos os principais dados obtidos por meio de um formulário respondido por 203 pessoas como amostra, como já explicado no capítulo “Metodologia”, com o objetivo de compreender suas percepções a respeito do tema abordado. Os resultados foram organizados em categorias temáticas e as imagens a seguir descrevem esse cenário, a fim de facilitar a análise dos padrões observados. Os gráficos 1 e 2 evidenciam uma abordagem acerca da experiência pessoal ou indireta das entrevistadas com situações de dependência financeira e permanência em relações abusivas.



**Gráfico 1:** Dependência Financeira.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2025.

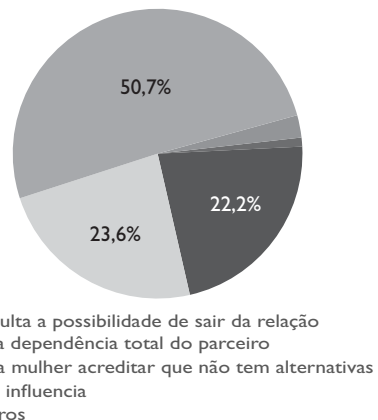


**Gráfico 2:** Permanência em relações abusivas.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2025.

Os gráficos evidenciam que 65,32% das entrevistadas afirmaram já ter permanecido ou conhecido alguém que permaneceu em uma relação abusiva por falta de condições financeiras para sair dela. Esse dado reforça a percepção de que a dependência econômica ainda é um dos principais obstáculos para a ruptura desses vínculos.

Além disso, observa-se no gráfico 1 que 97,04% das participantes acreditam que a independência financeira pode auxiliar uma mulher a sair de uma situação de violência doméstica, seja ela física, psicológica, sexual, patrimonial ou moral. Esse resultado confirma a relevância da autonomia econômica como instrumento de proteção e fortalecimento feminino, apontando que, quando a mulher dispõe de recursos próprios amplia-se sua capacidade de decisão e de rompimento com ciclos de violência.

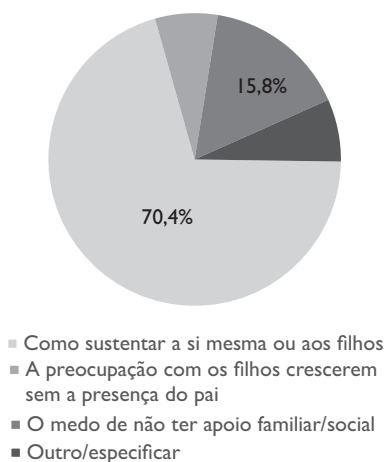
Reforçando a ideia de Sofiotti (2004:98-105) e a tese central desta pesquisa: “a independência financeira representa um fator crucial para que mulheres consigam liberdade e segurança, reduzindo a permanência em relações abusivas”. O gráfico 3, representa de que forma a falta de independência financeira pode influenciar a permanência em uma relação abusiva



**Gráfico 3:** Dimensão psicológica da dependência econômica.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2025.

Os dados revelam que mais da metade das entrevistadas (50,74%) considera que a falta de independência financeira leva a mulher a acreditar que não possui alternativas, o que contribui diretamente para a permanência em uma relação abusiva. Em seguida, 23,65% apontaram que essa condição gera uma dependência total em relação ao parceiro.

Mais da metade das entrevistadas (50,74%) afirmou que a falta de independência financeira às faria permanecer em uma relação abusiva, e 23,65% destacaram a dependência total em relação ao parceiro. Esses resultados mostram que a questão não é apenas material, mas também psicológica e simbólica, reforçando a sensação de impossibilidade de ruptura. Para Federici (2019, p. 33-46), a histórica atribuição do homem como provedor e da mulher como responsável pelo lar legitima desigualdades e restringe a autonomia feminina. Em âmbito nacional, pesquisa da Serasa e Opinion Box (2025) revelou que 68% das empreendedoras já tiveram crédito negado e 87% ficaram negativadas, evidenciando como a vulnerabilidade financeira limita a autonomia e a saída de relações abusivas. O gráfico 4 sintetiza os principais obstáculos apontados pelas participantes.

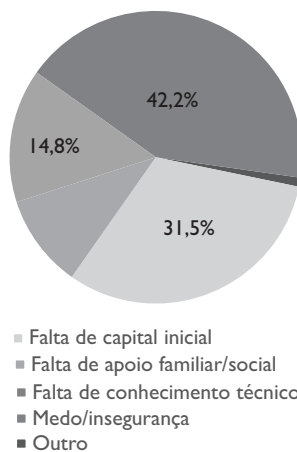


**Gráfico 4:** Maior obstáculo para deixar uma relação abusiva.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

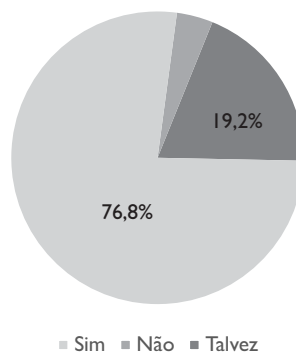
Os resultados indicam que o principal obstáculo percebido pelas participantes para deixar uma relação abusiva é a preocupação com a própria subsistência e a dos filhos: 70,44% das respostas apontaram essa dificuldade como determinante. Esses dados sintetizam as análises anteriores, colocando que a insegurança financeira no centro da permanência em vínculos violentos.

A preocupação em garantir sustento próprio e dos filhos revela não apenas a dependência econômica, mas também a sobrecarga atribuída culturalmente à mulher no cuidado familiar, o que corrobora com a ideia de Saffioti (2004) que descreve esse processo como uma articulação entre o patriarcado e a desigualdade de gênero.

Vale destacar que a legislação brasileira assegura o direito à pensão alimentícia, tanto para os filhos quanto, em alguns casos, para a própria mãe. Entretanto, a falta de informação e de acesso efetivo a esses direitos muitas vezes impedem que eles sejam reivindicados. Assim, reforça-se a importância de ampliar a divulgação desses mecanismos de proteção e facilitar seu acesso, de modo a reduzir o número de mulheres que permanecem em ciclos de violência por falta de condições financeiras (LEI nº 5.478/1968; CÓDIGO CIVIL, 2002). Os gráficos 5 e 6 evidenciam as principais dificuldades para as mulheres começaram a empreender e o acesso a capacitação e apoio financeiro.



**Gráfico 5:** Principal barreira para o empreendedorismo feminino.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores.



**Gráfico 6:** Se houvesse acesso e apoio financeiro, você abriria um negócio?  
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Os resultados apontam que, para iniciar um empreendimento, as mulheres encontram uma série de dificuldades que vão além da gestão financeira. Conforme mostrado nos gráficos 5, o principal desafio identificado foi o medo ou a insegurança (42,4%). Esse dado revela que as barreiras para a ascensão do empreendedorismo possuem tanto uma dimensão subjetiva e cultural, quanto uma dimensão estrutural e econômica, conforme relatado nas análises que fizemos anteriormente.

O gráfico 5 revela que as mulheres não carecem de iniciativa, mas sim de condições estruturais adequadas para empreender. O medo e a insegurança estão enraizados em uma herança cultural que afastou as mulheres do papel econômico (Federici, 2019), enquanto a falta de capital reflete desigualdades históricas no mercado de trabalho e no acesso a crédito. Nesse ponto, a pesquisa da SERASA / Opinion Box (2025) ilustra esse cenário quando demonstra que as mulheres têm mais pedidos de créditos negados e enfrentam juros mais altos do que os homens.

## 5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A relevância desta pesquisa esteve em demonstrar que, embora avanços já tenham sido alcançados na representatividade e participação feminina no empreendedorismo, ainda persistem barreiras estruturais que limitam o desenvolvimento pleno das mulheres. As análises confirmaram a hipótese central de que a dependência econômica se mantém como um dos fatores mais determinantes para a permanência em relações abusivas, manifestando-se tanto no aspecto material, pela dificuldade de garantir sustento próprio e dos filhos, quanto no aspecto subjetivo, pela sensação de impossibilidade de ruptura.

Os resultados do questionário reforçaram esse diagnóstico, evidenciando que a falta de condições financeiras é apontada por grande parte das participantes como a principal barreira para sair de relações violentas. Ao mesmo tempo, ficou evidente o alto potencial empreendedor das mulheres, revelado pelo desejo expressivo de iniciar um negócio próprio quando há acesso a crédito, capacitação e condições de igualdade. Isso demonstra que a questão não está na ausência de iniciativa, mas nas restrições impostas pelo contexto social, econômico e cultural.

Conclui-se, portanto, que o empreendedorismo feminino não deve ser compreendido apenas como estratégia de geração de renda, mas como uma políti-

ca social de enfrentamento à violência de gênero. Ao ampliar a autonomia financeira, ele fortalece a capacidade de decisão das mulheres, reduz sua dependência em relações abusivas e contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Em última instância, é preciso reconhecer que a transformação social depende também da valorização das histórias de mulheres que, com resiliência e criatividade, encontraram no empreendedorismo um caminho para conquistar liberdade econômica e protagonismo social.

Essas trajetórias inspiram e reforçam a necessidade de políticas que ampliem oportunidades, para que cada vez mais mulheres possam transformar sua realidade e contribuir para uma sociedade mais próspera, inovadora e justa. Todos os dados relacionados, evidenciam que o crescimento do empreendedorismo feminino no Brasil convive com barreiras estruturais que perpetuam desigualdades econômicas e sociais. Para alcançar esse cenário recomenda-se a ampliação de programas de apoio exclusivo para mulheres, capazes de reduzir a desigualdade no acesso ao crédito e oferecer descontos em impostos, bem como programas de capacitação contínua e fortalecimento de redes de suporte específicas para empreendedoras.

Iniciativas como o SEBRAE Delas e o Reação com Elas já mostram o potencial de inclusão econômica ao apoiar mulheres na criação e consolidação de negócios. Contudo, a permanência em relações abusivas também envolve fatores psicológicos e culturais, exigindo políticas integradas que unam apoio econômico, suporte emocional e proteção jurídica. Como perspectivas futuras, destacam-se estudos sobre microcrédito, análises interseccionais de gênero, raça e classe, além da investigação do papel das redes de apoio e da economia solidária na emancipação feminina.

## REFERÊNCIAS

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades**: os limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero da revolução**: trabalho doméstico, reprodução e lutas feministas. São Paulo: Elefante, 2019.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA – FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2022**. São Paulo: FBSP, 2022. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/anuario-brasileiro-seguranca-publica/>. Acesso em: 13 set. 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV. **Empreendedorismo feminino no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Women’s Entrepreneurship Report 2022/2023: Challenging Bias and Stereotypes**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report>. Acesso em: 13 set. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2022**. Curitiba: IBQP, 2022. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-brazil-2022-report>. Acesso em: 13 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça. Brasília**: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

ONU MULHERES. **Autonomia econômica das mulheres no centro da igualdade de gênero**. Brasília: ONU Mulheres Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

SEBRAE. **Mulheres empreendedoras em movimento: superando barreiras de crédito**. Brasília: SEBRAE, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

SERASA; OPINION BOX. **Pesquisa sobre empreendedorismo feminino no Brasil**. São

Paulo: Serasa Experian; Opinion Box, 2025. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/>. Acesso em: 13 set. 2025.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. **Lei Maria da Penha**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm). Acesso em: 13 set. 2025.

**Autora:** Flávia Cristina Sousa Lima.

**Orientadora:** Profa. Ma. Marina de Freitas Prieto, Docente na Strong Business School.

## A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO

### Resumo:

Este estudo investiga a relação entre controladoria e governança corporativa, com foco no setor financeiro brasileiro, destacando a importância da controladoria como instrumento de apoio à gestão e à transparência nas organizações. A pesquisa, de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, analisa o papel estratégico da controladoria, que vai além da função de registro contábil, integrando informações financeiras e operacionais para apoiar a tomada de decisões e garantir a conformidade com as exigências regulatórias. O estudo também aborda a evolução das práticas de governança no Brasil, com ênfase nas instituições financeiras que, devido ao seu risco sistêmico e complexidade regulatória, exigem estruturas de governança mais robustas. A análise das normas e diretrizes

regulatórias de entidades como o Banco Central do Brasil (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 revela que a integração entre controladoria e governança é fundamental para promover a transparência, a integridade e a sustentabilidade das instituições financeiras.

**Palavras-chave:** controladoria; governança corporativa; setor financeiro.

### 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário corporativo caracterizado por fraudes e má gestão, a contabilidade se destaca como uma ferramenta essencial para garantir a transparência e a ética nas organizações. Marion (2004) afirma que a contabilidade é o instrumento que proporciona as informações mais relevantes para a tomada de decisões, tanto dentro quanto fora da empresa. O Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2009), por sua vez, a define como a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que impactam o patrimônio de uma entidade. Esses conceitos combinados mostram que a ciência contábil não é apenas um meio de registro,

mas um alicerce estratégico para a continuidade e a sustentabilidade das empresas.

Através de informações organizadas e relatórios contábeis precisos, a contabilidade proporciona dados confiáveis que orientam os gestores e garantem a transparência necessária para stakeholders como investidores e órgãos reguladores. Para alcançar esses objetivos, é fundamental a integração de diferentes setores dentro de uma organização, como a controladoria, auditoria interna, finanças, governança e compliance.

De acordo com Oliveira (2011), a Governança Corporativa representa um conjunto de práticas administrativas que visam otimizar o desempenho das empresas, protegendo de maneira equitativa todas as partes interessadas—acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários e governos. Essa governança facilita o acesso a informações essenciais da organização e melhora o modelo de gestão. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2025) complementa, afirmando que a governança corporativa é um sistema de princípios, regras, estruturas e processos com o objetivo de dirigir e monitorar as organizações, gerando valor sustentável tanto para a entidade quanto para seus sócios e para a sociedade em geral.

Nos últimos anos, as exigências regulatórias de órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 aumentaram significativamente, impondo rigor sobre as práticas de governança adotadas pelas companhias abertas. A ênfase na melhoria dos controles internos, ética corporativa e transparência tem se tornado uma prioridade, especialmente no setor financeiro. Esse setor, devido à alta exposição a riscos e ao ambiente regulatório complexo, demanda um compromisso ainda mais robusto com a governança, visando garantir credibilidade tanto no mercado quanto junto aos órgãos fiscalizadores.

Com base nesse cenário, fica evidente que a governança corporativa é crucial para a gestão ética e eficiente das organizações. Um dos meios fundamentais para alcançar essa gestão eficaz é por meio da controladoria, que tem como função fornecer informações adequadas para a tomada de decisões, garantir a integridade dos processos e assegurar que as ações da empresa estejam alinhadas com seus objetivos organizacionais. A controladoria, ao fornecer dados gerenciais precisos e estabelecer controles internos eficientes, desempenha um papel essencial na estrutura de governança corporativa.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a

controladoria pode servir como ferramenta de apoio à governança corporativa. A contabilidade será explorada além de sua função tradicional de registrar os fatos financeiros. Os conhecimentos contábeis, quando combinados com ações estruturadas, são fundamentais para garantir uma boa gestão organizacional. Como objetivos específicos, o estudo busca identificar as principais funções da controladoria dentro do contexto da governança corporativa, determinar sua importância para a gestão de riscos e a tomada de decisões, e investigar a integração entre contabilidade e transparência nas organizações.

A escolha deste tema é justificada pela crescente relevância da governança corporativa na prevenção de fraudes, promoção da transparência e fortalecimento da confiança do mercado. Casos de empresas envolvidas em escândalos financeiros, como fraudes e manipulações contábeis, são frequentes e evidenciam a necessidade de uma governança forte. A governança corporativa tem se tornado uma prática essencial para a gestão ética e transparente nas organizações, sendo um fator crucial para a criação de valor para os stakeholders e para a sustentabilidade dos negócios. A controladoria desempenha um papel fundamental nesse contexto, fornecendo informações gerenciais essenciais, estabelecendo controles internos robustos e apoiando a tomada de decisões. Juntas, a governança corporativa e a controladoria formam a base para uma gestão empresarial confiável e eficiente.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Evolução da Contabilidade e o Surgimento da Controladoria

A contabilidade, conforme apontado por Ludícibus, Martins e Carvalho (2005), é uma área tão antiga quanto a história da humanidade, com contribuições fundamentais de civilizações como os fenícios, persas, egípcios e gregos, que ajudaram a moldar seus conceitos e práticas. Adicionalmente, os avanços matemáticos dos árabes desempenharam um papel crucial no desenvolvimento contábil. A obra *O Líber Abaci*, de Leonardo Fibonacci, e a criação do método das partidas dobradas por Luca Pacioli são marcos históricos essenciais para a contabilidade moderna. O surgimento do capitalismo, por sua vez, impulsionou a necessidade de mensurar e controlar o patrimônio de indivíduos e empresas, gerando uma demanda por informações financeiras precisas.

A contabilidade, enquanto ciência, trata do registro de fatos econômicos e pode ser vista como uma combinação de teoria e prática. Seus modelos evoluíram de acordo com as necessidades da sociedade, sendo utilizados para tomar decisões no cotidiano das organizações. Conforme Mauss et al. (2007), a contabilidade acompanha a evolução da sociedade e busca, com base em embasamento teórico, aprimorar e desenvolver modelos de gestão. Hoje, ela se divide em várias categorias, incluindo contabilidade financeira, gerencial, de custos, social e ambiental.

Padoveze (2012) destaca que a contabilidade é a base para a controladoria, fornecendo informações cruciais sobre o desempenho e a posição patrimonial das organizações. A controladoria, por sua vez, é definida como a utilização plena da ciência contábil para a gestão e controle organizacional. Com o aumento da complexidade das organizações e do volume de informações, surgiu a necessidade de um setor especializado, responsável não só pelo registro contábil, mas pela análise e integração das informações econômicas e financeiras, o que deu origem à controladoria.

## 2.2 Controladoria

O conceito de controladoria surgiu com o primeiro profissional na função de controller, que foi registrado em 1880, na Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System, uma empresa de transporte norte americana. No Brasil, a função foi introduzida na década de 1960, com a chegada de multinacionais dos Estados Unidos. Inicialmente, esses profissionais vinham dos setores contábil e financeiro, com atividades focadas no registro contábil e na elaboração de demonstrações financeiras. Contudo, logo se percebeu que tais relatórios não atendiam plenamente às necessidades dos gestores, que buscavam uma visão mais integrada do negócio. Esse cenário resultou na separação das funções contábil e financeira, originando a controladoria como uma área voltada ao fornecimento de informações gerenciais e estratégicas (Silva, 2022).

Borinelli (2006) argumenta que a teoria sobre controladoria ainda está em desenvolvimento, carecendo de um processo de organização e sistematização. Ele define a controladoria como um órgão dentro do sistema formal da organização responsável por controlar o processo de gestão e fornecer informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, com o objetivo de assessorar as unidades organizacionais no planejamento, execução e controle. Essa área integra

os esforços dos gestores e assegura resultados organizacionais sinérgicos e otimizados, além de fornecer dados confiáveis para os stakeholders.

Padoveze (2012) reforça a visão de Borinelli ao afirmar que a controladoria é a unidade administrativa responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema organizacional, utilizando a ciência contábil e sistemas de informação de controladoria. A missão da controladoria, segundo Catelli, é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados. Entre as funções clássicas da controladoria estão o planejamento, o controle, a elaboração de relatórios, a contabilidade interna, a avaliação de impostos, a análise de custos, a proteção dos ativos e a realização de avaliações econômicas.

## 2.3 Origens da Governança Corporativa

A governança corporativa surge como uma resposta à Teoria da Agência, desenvolvida por Michael Jensen e William Meckling em 1976. Eles argumentaram que o problema agente principal ocorre quando o sócio (principal) contrata outra pessoa (agente) para administrar a empresa, mas os agentes tendem a agir de acordo com seus próprios interesses, muitas vezes em desacordo com os ideais dos acionistas. Para garantir que os interesses dos acionistas sejam atendidos, são necessárias práticas de monitoramento, controle e divulgação ampla das informações.

Nos anos 1990, o Relatório Cadbury foi criado no Reino Unido após escândalos contábeis em empresas importantes. No mesmo período, a General Motors (GM) divulgou o que ficou conhecido como o primeiro código de governança corporativa. No Brasil, em 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que em 1999 passou a ser denominado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o lançamento de seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Em 2002, fraudes financeiras envolvendo empresas como Enron, WorldCom e Tyco resultaram na criação da Lei Sarbanes Oxley (SOX), que visava promover a transparência e a responsabilidade das empresas de capital aberto.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em sua edição de 2023, estabelece quatro princípios fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. No Brasil, esses princípios se fortaleceram com a criação do Novo Mercado da B3, que

exige padrões mais elevados de governança para empresas listadas na bolsa.

Hoje, a governança corporativa também está fortemente ligada às práticas ESG (ambientais, sociais e de governança), que refletem a preocupação com a sustentabilidade de longo prazo e a geração de valor para os diferentes stakeholders. Entre as principais contribuições da governança corporativa estão a redução de riscos de fraudes e conflitos de interesse, o aumento da confiança dos investidores e o fortalecimento da credibilidade institucional.

## 2.4 Governança Corporativa no Setor Financeiro

O setor financeiro apresenta uma das estruturas de governança corporativa mais rígidas entre os setores econômicos, devido ao elevado risco sistêmico envolvido nas atividades bancárias e à complexa regulação de órgãos como o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Os mecanismos de governança adotados por essas instituições visam assegurar a transparência, solidez, gestão de riscos, conformidade e proteção aos investidores e à sociedade.

De acordo com o Art. 6º da resolução 4.557/2017 do BACEN, a estrutura de gerenciamento de riscos deve identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar diversos tipos de risco, como o risco de crédito, de mercado, de variação das taxas de juros, risco operacional, de liquidez, social, ambiental, climático, entre outros. O artigo também especifica que o gerenciamento de riscos deve ser integrado, permitindo a identificação e mitigação dos efeitos adversos resultantes da interação entre esses riscos.

A CVM, por meio da resolução 80/2022, reforça a obrigatoriedade de que o controlador forneça tempestivamente todas as informações necessárias ao cumprimento da legislação e regulamentação do mercado de valores mobiliários. A B3 contribui para a governança corporativa por meio de segmentos diferenciados de listagem, como Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, que exigem maior transparência, proteção aos acionistas e qualidade nas informações divulgadas. Além das normas nacionais, a governança no setor financeiro também segue padrões globais, como a ISO 37000:2021, que define governança como um sistema composto por elementos interdependentes, voltado para a geração de valor sustentável e para o cumprimento do propósito organizacional. O Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, por meio de suas

recomendações, busca reforçar a regulação e a supervisão para a promoção da estabilidade financeira, com ênfase na transparência, responsabilidade e prestação de contas.

A pesquisa "Pratique ou Explique: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras (2023)" revela que, entre as 410 companhias analisadas, 65,3% aderiram ao Código Brasileiro de Governança Corporativa. No setor financeiro, a aderência foi de 63,7%, refletindo o compromisso com a governança robusta, fundamental para atender às exigências do BACEN, da CVM e do Comitê de Basileia.

Essas normas e definições reforçam a necessidade de estruturas robustas de governança, nas quais a controladoria desempenha papel central na consolidação das informações e no apoio ao gerenciamento integrado de riscos, contribuindo diretamente para a conformidade e a sustentabilidade das instituições financeiras.

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica. A pesquisa qualitativa, conforme abordada por Gil (2002), busca compreender fenômenos sociais e organizacionais a partir de uma análise interpretativa, sem recorrer à quantificação dos dados. Nesse contexto, a pesquisa descritiva tem como objetivo detalhar as características do fenômeno investigado, sem alterar ou interferir nas variáveis do ambiente estudado. Já a pesquisa bibliográfica, por sua vez, é fundamentada na análise de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, legislações e documentos técnicos, sendo essencial para a construção do referencial teórico e para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema em questão.

No caso deste estudo, a pesquisa é fundamentada principalmente em fontes secundárias, como publicações de livros, artigos científicos, legislações pertinentes e relatórios de entidades reguladoras e normativas que são essenciais para o entendimento da controladoria e da governança corporativa no setor financeiro. As fontes selecionadas incluem documentos de organizações como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a B3 (antiga Bolsa de Valores de São Paulo), e o Banco Central do Brasil (BACEN). Essas entidades são responsáveis por regulamentar e supervisionar as

práticas de governança corporativa, principalmente no setor financeiro, sendo, portanto, fontes confiáveis e relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, que reúnem o conhecimento previamente produzido sobre o tema em questão. No caso desta pesquisa, o objetivo da abordagem bibliográfica é reunir e analisar o conhecimento existente sobre os conceitos de controladoria, contabilidade e governança corporativa, com o intuito de identificar convergências teóricas e práticas consolidadas, especialmente no contexto do setor financeiro. A escolha da abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de interpretar, analisar e compreender as implicações do papel da controladoria na eficácia dos mecanismos de governança corporativa, o que exige uma análise detalhada e interpretativa das fontes consultadas.

A pesquisa foca especificamente nas práticas de governança corporativa no setor financeiro brasileiro, abordando como a controladoria atua como suporte para as estruturas de gestão, transparência e conformidade. A escolha do setor financeiro como objeto de estudo se dá pelo seu elevado grau de regulação e pela sua importância para a estabilidade econômica nacional e internacional. Esse setor está sujeito a uma regulação intensa e rigorosa, devido ao seu alto grau de risco sistêmico, o que exige uma governança corporativa robusta e eficaz. Esse ambiente regulatório complexo e as exigências de controle e conformidade tornam o setor financeiro um campo ideal para estudar a integração entre controladoria e governança corporativa.

As fontes utilizadas para embasar a pesquisa foram criteriosamente selecionadas com base em sua credibilidade, atualidade e relevância. A prioridade foi dada aos materiais publicados por órgãos oficiais, como o IBGC, a CVM, o CFC, o BACEN e a B3, além das normas vigentes que regulamentam as práticas de governança corporativa e controladoria no Brasil. Esses documentos normativos e regulatórios fornecem as diretrizes essenciais para o estudo, permitindo uma análise aprofundada das práticas implementadas pelas instituições financeiras e a relação com as exigências de governança corporativa. Além disso, a pesquisa utilizou documentos de caráter acadêmico e técnico, que discutem teorias e práticas de governança corporativa, contabilidade e controladoria, permitindo uma reflexão crítica sobre o papel da controladoria na gestão

eficaz das organizações e na promoção da transparência e da conformidade regulatória.

Com isso, a metodologia adotada neste trabalho permite a construção de um entendimento detalhado e abrangente sobre a relação entre controladoria e governança corporativa, fornecendo subsídios para analisar as práticas do setor financeiro brasileiro e a importância da controladoria como um elemento chave para o sucesso das estratégias de governança. O estudo busca, portanto, oferecer uma contribuição significativa para o conhecimento sobre o impacto das práticas de controladoria na gestão das instituições financeiras, proporcionando uma visão integrada e atualizada sobre o tema.

#### 4. RESULTADOS

A pesquisa realizada possibilitou uma análise aprofundada sobre a integração entre controladoria e governança corporativa no setor financeiro brasileiro, destacando como esses elementos são fundamentais para a promoção da transparência, da eficiência e da conformidade regulatória nas organizações. Através da revisão das fontes bibliográficas e dos documentos regulatórios analisados, foi possível identificar convergências e práticas consolidadas que revelam a importância estratégica da controladoria dentro do contexto de governança.

Primeiramente, foi possível observar que, no setor financeiro, a governança corporativa segue uma estrutura mais rígida e bem estabelecida do que em outros setores econômicos, devido ao risco sistêmico associado às operações bancárias e à complexidade das regulamentações impostas por órgãos como o Banco Central do Brasil (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a B3 e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A análise das normas e diretrizes desses órgãos, como as resoluções do BACEN e da CVM, mostra que a governança no setor financeiro exige níveis elevados de transparência, controle interno e gestão de riscos, o que torna a integração da controladoria com a governança corporativa um fator crítico para a sustentabilidade das instituições financeiras.

A controladoria tem se mostrado um pilar essencial na gestão das instituições financeiras, não apenas como uma função de registro contábil, mas como uma área estratégica que integra as informações operacionais, financeiras e patrimoniais. Ela é fundamental para garantir que as decisões sejam tomadas com

base em dados confiáveis e estratégicos, alinhados aos objetivos organizacionais. O papel da controladoria, especialmente no setor financeiro, está cada vez mais voltado para a gestão de riscos, a proteção de ativos e a manutenção da conformidade com as exigências regulatórias. Ao fornecer informações detalhadas e precisas para os gestores e para os stakeholders, a controladoria ajuda a mitigar riscos e aumentar a confiança dos investidores e do mercado como um todo.

Além disso, a pesquisa revelou que a governança corporativa no setor financeiro brasileiro tem se alinhado cada vez mais aos princípios globais, como os estabelecidos pelo Comitê de Basileia e pela ISO 37000:2021, que enfatizam a importância de uma governança orientada para a criação de valor sustentável, responsabilidade social, e a gestão integrada de riscos. A adesão das instituições financeiras ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, conforme os dados da pesquisa "Pratique ou Explique: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras (2023)", indicam que 63,7% das empresas financeiras analisadas aderiram ao código, refletindo o compromisso do setor com as melhores práticas de governança e transparência.

O papel das normas internacionais, como as recomendações de Basileia, também ficou claro na pesquisa. Elas ajudam a reforçar a regulação e a supervisão do setor financeiro, garantindo que as instituições sigam as melhores práticas de governança, transparência e responsabilidade. A implementação das diretrizes de Basileia III, em resposta à crise financeira global de 2008, mostrou-se particularmente relevante no contexto financeiro brasileiro, dado seu foco na capacidade das instituições de absorver choques financeiros e minimizar o risco de propagação de crises.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, fica evidente que a controladoria desempenha um papel crucial no fortalecimento da governança corporativa no setor financeiro brasileiro. O estudo demonstrou que a integração entre controladoria e governança é essencial para garantir que as instituições financeiras cumpram com as rigorosas exigências regulatórias, promovam a transparência em suas operações e adotem práticas eficientes de gestão de riscos.

A controladoria, ao fornecer dados estratégicos e operacionais, é fundamental para o suporte às decisões gerenciais, além de garantir a conformidade com

os regulamentos locais e internacionais. Sua atuação permite uma melhor coordenação das operações internas, favorecendo a otimização dos resultados financeiros, a proteção de ativos e a mitigação de riscos. Em um ambiente regulatório como o do setor financeiro, onde a transparência e a confiança são fatores determinantes, a controladoria contribui significativamente para a criação de valor sustentável, fortalecendo a credibilidade da instituição perante investidores, reguladores e a sociedade.

O estudo também ressaltou a crescente importância das práticas de governança corporativa no Brasil, especialmente em um contexto financeiro, onde as exigências regulatórias e os riscos são elevados. A adesão do setor financeiro às melhores práticas de governança, conforme estabelecido pelo IBGC e outras entidades, demonstra que as instituições financeiras estão cada vez mais comprometidas com a transparência, a equidade e a responsabilidade corporativa. A implementação das normas globais, como as recomendações de Basileia e os princípios da ISO 37000:2021, reforçam o compromisso do setor financeiro com a sustentabilidade e a estabilidade do sistema financeiro.

A pesquisa apontou, ainda, que a integração da controladoria com a governança corporativa no setor financeiro é não apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição indispensável para a continuidade e a saúde das instituições. As práticas de governança robustas, apoiadas por uma controladoria eficaz, são cruciais para a prevenção de fraudes, para a mitigação de riscos e para o fortalecimento da confiança no mercado. Em um cenário global cada vez mais exigente e volátil, as instituições financeiras que adotam práticas sólidas de governança e controladoria têm maiores chances de prosperar de forma sustentável e cumprir com suas responsabilidades perante os stakeholders.

Portanto, a controladoria e a governança corporativa se mostram interdependentes, desempenhando papéis complementares na construção de uma gestão empresarial ética, eficiente e resiliente, especialmente no contexto do setor financeiro brasileiro, onde as exigências regulatórias e os riscos são particularmente elevados. Este estudo contribui para uma melhor compreensão dessa relação e reforça a necessidade de uma abordagem integrada entre essas duas áreas para garantir a boa governança e a sustentabilidade das instituições financeiras.

## REFERENCIAS

BACEN. **Banco Central do Brasil**. Recomendações de Basileia. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/recomendacoesbasileia>. Acesso em 16 nov. 2025.

BACEN. **Banco Central do Brasil**. Resolução nº 4.557, de 23 de Fevereiro de 2017. Brasília: Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: [https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res\\_4557\\_v12\\_P.pdf](https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res_4557_v12_P.pdf). Acesso em 16 nov. 2025.

B3. **Segmentos de Listagem**: Novo Mercado. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/). Acesso em 06 out 2025.

BIANCHI, Márcia; NASCIMENTO, Auster Moreira. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2052>. Acesso em 29 mar 2025.

BORINELLI, M. Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis. São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>. Acesso em 11 mai 2025.

CARDOSO, Flávia Regina Prado; BERTOGNA, Vinicius. **A Importância da Controladoria com a Governança Corporativa Como Instrumento de Gestão**. RGE - Revista de Gestão e Estratégia. Assis, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/4830>. Acesso em 28 mar 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs**. Brasília: CFC, 2009. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1\\_manual\\_cont.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1_manual_cont.pdf). Acesso em 8 abr. 2025.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Resolução CVM nº 80 (Texto Consolidado). **Rio de Janeiro**: CVM,

2022. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/001/resol080consolid.pdf>. Acesso em 16 nov. 2025.

EY; IBGC; TOZZINIFREIRE ADVOGADOS. **Pratique ou Explique**: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras (2023). São Paulo: EY, IBGC, TozziniFreire Advogados, 2023. Disponível em: <https://tozzinifreire.com.br/site/conteudo/uploads/pratique-ou-explique-2023-651c0f55c9542.pdf>. Acesso em 19 mai 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_CI\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_CI_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf).

GRAÇAS, M. V. das. **O Papel da Contabilidade no Processo da Governança Corporativa**. Revista Mineira de Contabilidade, [S. l.], v. 1, n. 33, p. 16-22, 2016. Disponível em: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/373>. Acesso em 8 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. 2025. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em 8 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: [https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023\\_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa\\_6aedicao.pdf](https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf). Acesso em 05 out 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **O que diz a ISO 37000 da Governança em Organizações?**. 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/ISO37000-governanca-em-organizacoes>. Acesso em 16 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Pratique ou Explique 2023 Analisa Ciclo de Cinco Edições da Pesquisa**. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/pratique-explique-2023-analisa-ciclo-cinco-edicoes-pesquisa>. Acesso em 19 mai 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. **Contabilidade:** Aspectos Relevantes da Epopéia de sua Evolução. Revista Contabilidade & Finanças - USP, n. 38, p. 7-19, 2005. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br>. Acesso em 10 mai 2025.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. da. **Funções da Controladoria:** Uma Análise no Cenário Brasileiro. RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios, [S. l.], v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1185>. Acesso em 12 mai 2025.

MACIEL, M.; ISHIKAWA, L.. A **Contabilidade e o Compliance Como Instrumentos Necessários Para o Combate à Corrupção e à Boa Governança.** Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, [S. l.], v. 7, n. 13, 2020. Disponível em: <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/11>. Acesso em 28 mar 2025.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAUSS, C. V.; BLEIL, C.; BONATTO, A.; OLIVEIRA, C. S.; SANTOS, G. Z. **A Evolução da Contabilidade e seus Objetivos.** Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, 2007. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401\\_Artigo%20Seget.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf). Acesso em 10 mai 2025.

OLIVEIRA, D.P.R. **Governança Corporativa na Prática:** Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Daniel J. C. da. Controladoria. **Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, 2022.** (Coleção Ciências Contábeis). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49450/1/Controladoria.pdf>. Acesso em 11 mai 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional:** Conceitos, Estrutura e Aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, R. M. da; OLIVEIRA, L. M. de. **A Importância da Controladoria na Governança Corporativa.** Disponível em: [https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181257/academico\\_6670\\_190226\\_154053.pdf](https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181257/academico_6670_190226_154053.pdf). Acesso em 29 mar 2025.

EDUARDO  
Criação



MURILO  
Criação



CAIO  
Redação



GUILHERME  
Audiovisual



GIOVANNA  
Produção



YASMIN  
Mídia



RAYANE  
Planejamento



**TCC** PUBLICIDADE E  
PROPAGANDA

**Autores:** Caio Fernando de Oliveira, Eduardo de Oliveira Nichioka, Giovanna Santos Araujo, Guilherme Abranches da Silva, Murilo Cavalieri Conci, Rayane Stephanie de França Bonfim e Yasmin Oliveira Mendes.

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

## COLORGIN ARTE URBANA

### Resumo:

Este artigo tem como proposta mostrar o trabalho de campanha desenvolvido para a Colorgin Arte Urbana para o ano de 2025, tomando como base objetivos e estudos realizados sobre a marca. O trabalho foi realizado pela agência Transe Marketing e Tecnologia para cumprir os objetivos do cliente: aumentar a base de consumidores da marca.

**Palavras-chave:** Colorgin Arte Urbana, briefing; desenvolvimento; planejamento; campanha; divulgação; TCC.

### APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

A Agência Transe Marketing e Tecnologia nasceu com o objetivo de trazer ao nosso cliente satisfação e orgulho do próprio produto ou serviço, fazendo isso por meio de campanhas atreladas à inovação. Somos ousados e não temos medo do sucesso; queremos,

literalmente, trazer a percepção e a sensação de estar em transe, como uma forma de satisfação devido ao trabalho e à qualidade dos nossos serviços. Nosso foco é chegar ao topo do mercado, atendendo grandes clientes e fazendo grandes campanhas, com excelência, responsabilidade e compromisso.

### APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

A Colorgin é uma empresa de tintas em spray, que iniciou suas atividades na década de 70. Em 1997, foi comprada pela empresa Sherwin Williams, fazendo parte de seu grupo. A marca é líder de mercado há 45 anos. A linha de produtos trabalhada pela agência é a Arte Urbana, uma linha de tintas acrílicas aerossóis, com 83 cores, desenvolvida para diversos estilos de arte urbana e que pode ser aplicada em superfícies como: Alvenaria, reboco, concreto, metais, madeira e gesso.

### DIAGNÓSTICO

O target são homens e mulheres, classes B e C entre 25 a 35 anos, que estão interessados em expres-

sar criatividade e renovar espaços com suas obras. O problema identificado é o preconceito que associa o grafite à marginalidade, e a Colorgin Arte Urbana quer valorizar o grafite e desmitificar a ideia de que não é um movimento artístico.

## PLANEJAMENTO

Com o problema identificado, foi definido os objetivos de mercado, comunicação e campanha, todos em conjunto para sanar as necessidades do cliente, sendo assim, são objetivos da Colorgin Arte Urbana em 2025:

- Mercado: aumentar o volume de vendas da tinta spray, aumentando a base de consumidores.
- Comunicação: fortalecer a imagem da marca como a melhor opção para grafite e Arte Urbana, para aumentar, também, a consideração de compra do target.
- Campanha: reforçar a mensagem de que a tinta spray Arte Urbana é a melhor opção para quem busca uma tinta spray específica para grafite de qualidade, com uma marca que valoriza e apoia a expressão artística e o cenário da arte urbana no Brasil, por meio da evidência dos benefícios dos produtos e das ações que a marca faz ao longo dos tempos para a cultura street brasileira, utilizando-se de mídias e formatos estratégicos.

## KV KEY VISUAL

A linha visual conta com um tom meramente apelativo, a fim de reforçar a ideia de que a arte feita com tintas spray (grafite) é tão arte quanto as telas pintadas a óleo (por exemplo, o quadro "Mona Lisa", de Leonardo da Vinci).



## AÇÕES PROMOCIONAIS

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

**Concurso Caça Talentos:** Essa ação teve como objetivo aumentar a visibilidade da marca para novos consumidores que ainda não a conhecem, além de profissionalizar artistas para promover a marca e consumir produtos Colorgin Arte Urbana.



Imagem 1: Logo da campanha



Imagem 2: Banner Web Caça-Talentos.



Imagem 3: Windbanner Caça-Talentos.

**Oficina Arte Urbana:** Essa ação teve como estratégia a realização de oficinas itinerantes de arte urbana em PDVs que vendem produtos Colorgin, e teve como objetivo o aumento da visibilidade da marca para novos consumidores, além do ensino sobre formas de aplicar o produto, mostrar seus diferenciais e interagir com o consumidor.



Imagem 4: Banner Web - Workshop.



Imagem 5: Painel em Lona Workshop.



Imagem 6: Adesivação de Veículo Próprio.

**Arte Urbana na Baja Sae Brasil:** Essa ação teve como estratégia patrocinar o campeonato Baja Sae para destacar o produto fazendo o uso de materiais e exposição no stand a fim de uma maior interação com o público, e o objetivo de fazer com que o consumidor conheça mais sobre o produto, a partir de ações no evento, como interações com os pilotos, banners de parceria com o evento e mostrar que a Arte Urbana está introduzida no cenário de esportes radicais e tecnológicos.



Imagem 7: Logo da campanha.

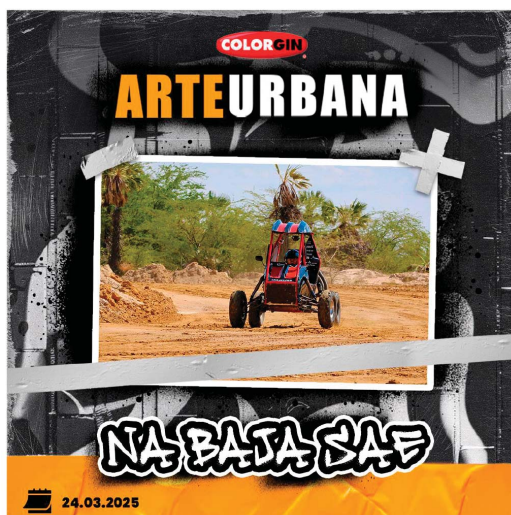


Imagem 8: Post para o feed Baja Sae.



Imagem 9: Faixas de largada e chegada Baja Sae.

**Arte Urbana na Batalha da Aldeia:** Essa ação teve como estratégia a realização de uma ação de ativação de marca no evento BDA 2025, e o objetivo de aumentar a presença da marca para um prospect, pois a agência, ao analisar o público e as possibilidades, identifica esse evento com alta taxa de conversão para a marca.



Imagem 10: Logo da campanha.



Imagem 11: Mockup BDA.

**Best Trick:** Essa ação teve como estratégia o patrocínio de um evento de skate realizando ativações da marca, e o objetivo de aumentar a visibilidade da marca no nicho do street, que é o nosso target, e consolidar a marca como apoiadora e parceira das ruas e do estilo a ser seguido pelo target.



Imagem 12: Logo da campanha.

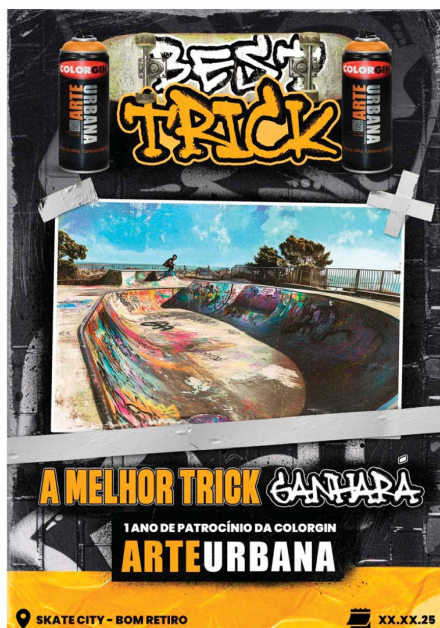


Imagem 13: A2 Best Trick.



Imagem 14: Windbanner Best Trick.

**Cor das Ruas:** Essa ação teve como estratégia distribuir materiais de PDV para fixação, nos principais revendedores do produto, e o objetivo de alavancar as vendas do produto, apresentá-lo ao consumidor que ainda não o conhece, mostrando todas as qualidades e vantagens do produto e impulsionando a venda.



Imagem 15: Logo da campanha.



Imagem 17: Wobbler Cor das Ruas.



Imagem 18: Dados Cor das Ruas.



Imagem 16: Banner Web Cor das Ruas.



Imagem 19: Adesivo de chão Cor das Ruas.

## CONCLUSÃO

Este projeto experimental consolidou os aprendizados adquiridos ao longo do curso de Publicidade e Propaganda, aplicando-os em uma campanha publicitária que alia estratégia, criatividade e inovação. A campanha desenvolvida para a linha Arte Urbana da Colorgin destacou a capacidade da marca em dialogar com a cultura urbana e atender às necessidades de artistas e entusiastas dessa expressão cultural.

Através de análises detalhadas, foi possível identificar os pontos fortes e os desafios da marca, resultando em um plano de comunicação alinhado ao seu público-alvo e ao mercado. As estratégias propostas não apenas promovem os produtos, mas reforçam o papel da Colorgin como referência no segmento de tintas spray para arte urbana.

Esse trabalho não apenas conclui nossa trajetória acadêmica, mas também reflete nosso comprometimento em contribuir para o mercado publicitário com projetos que inspiram e valorizam a criatividade e a diversidade cultural.

## REFERÊNCIAS

BLESSA, Regina. **Merchandising no PDV**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITAHY, Celso. **O que é graffiti**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

HAMMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PAIVA, Edson. **Projeto experimental de propaganda**. São Paulo: Iglu, 2009

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** Bianca Naomi Oyakawa Sato.

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

## A POLÍTICA DE JUROS DO BANCO CENTRAL NO BRASIL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ECONOMIA LOCAL EM COMPARAÇÃO COM O JAPÃO E EUA ENTRE O PERÍODO DE 2010-2020

### Resumo:

Esta monografia analisa a política de juros como instrumento central da política monetária, comparando suas trajetórias e implicações no Brasil, Estados Unidos e Japão no período de 2010 a 2020. O Capítulo 1 apresenta um panorama conceitual, explorando objetivos, mecanismos de transmissão e o papel dos bancos centrais, fundamentado em teorias econômicas clássicas e contemporâneas. O Capítulo 2 examina as trajetórias específicas de cada país, destacando a volatilidade da taxa Selic no Brasil, as taxas baixas e

Quantitative Easing nos EUA, e os juros ultra-baixos no Japão, influenciadas por contextos institucionais e choques globais. O Capítulo 3 compara essas políticas, revelando impactos locais — como controle inflacionário no Brasil, crescimento com desigualdade nos EUA e combate à deflação no Japão — e globais, incluindo spillovers e necessidade de coordenação internacional. A conclusão sintetiza que políticas de juros eficazes requerem adaptação contextual e cooperação, contribuindo para debates em macroeconomia sobre estabilidade e crescimento sustentável.

**Palavras-chave:** política monetária; taxa de juros; Brasil; Estados Unidos; Japão.

### INTRODUÇÃO

A política de juros desempenha um papel central na regulação das economias modernas, atuando como um instrumento fundamental da política monetária para controlar a inflação, estimular o crescimento econômico e promover a estabilidade financeira. Implementada pelos bancos centrais, essa política influencia

diretamente variáveis como o consumo, o investimento e o emprego, além de afetar as relações econômicas internacionais. No contexto global, países como o Brasil, os Estados Unidos e o Japão adotam abordagens distintas em suas políticas de juros, refletindo diferenças em suas estruturas econômicas, históricos de desenvolvimento e respostas a choques externos. Entre 2010 e 2020, um período marcado por crises financeiras, recuperações pós-2008, pandemias e volatilidades globais, essas políticas revelaram trajetórias variadas: o Brasil lidou com altos níveis de inflação e dependência de commodities; os EUA enfrentaram uma recuperação gradual com taxas baixas para estimular o crescimento; e o Japão combateu décadas de deflação e estagnação com juros próximos a zero.

Essas diferenças têm implicações significativas para as economias locais e para a interação econômica global, influenciando desde as taxas de câmbio até os fluxos de investimentos internacionais. Diante de tal fato, cabe investigar: quais as consequências e implicações que um país pode ter quando adotada uma determinada abordagem em relação às políticas de juros? Esse problema de pesquisa emerge da necessidade de compreender como decisões monetárias isoladas ou coordenadas impactam não apenas o desempenho interno de uma nação, mas também a interdependência global, especialmente em um mundo cada vez mais integrado por cadeias de valor e mercados financeiros.

O objetivo geral do presente trabalho é entender as consequências de cada abordagem e avaliar como as políticas de juros podem ser ajustadas para lidar com os desafios econômicos específicos de cada país. Para alcançar esse fim, os objetivos específicos são: 1) Apresentar um breve panorama geral da política de juros e seus mecanismos na economia; 2) Trajetória da política de juros no Brasil, EUA e Japão entre os períodos 2010-2020; 3) Comparação das políticas de juros entre os três países e suas implicações tanto na economia local quanto na economia global.

A justificativa para este estudo reside na relevância prática e teórica do tema em um cenário de globalização econômica. Pesquisas recentes, como relatórios do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial, destacam que políticas de juros divergentes podem gerar assimetrias no crescimento global, exacerbando desigualdades e riscos de crises. No Brasil, por exemplo, altas taxas de juros têm sido usadas para conter a inflação, mas com custos para o investimento produtivo, conforme evidenciado em estudos do Banco Central do Brasil (BCB). Nos EUA, a abordagem

expansionista do Federal Reserve (Fed) pós-2008 influenciou mercados emergentes, enquanto no Japão, a política de juros ultra-baixos visa combater a deflação crônica, como discutido em análises do Banco do Japão.

Quanto à metodologia, o estudo adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, baseada em revisão bibliográfica de fontes primárias (relatórios de bancos centrais, como BCB, Fed e Banco do Japão) e secundárias (artigos acadêmicos em revistas como *Journal of Monetary Economics* e *Latin American Economic Review*). Dados históricos de taxas de juros, inflação, PIB e câmbio serão analisados descritivamente para o período 2010-2020, utilizando ferramentas como gráficos e tabelas para ilustrar trajetórias e comparações. A análise comparativa seguirá um framework teórico inspirado em modelos de transmissão monetária (ex.: canais de crédito e expectativas), assegurando uma visão equilibrada e fundamentada em evidências empíricas.

A monografia está estruturada da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta um panorama geral da política de juros e seus mecanismos na economia; o Capítulo 2 examina a trajetória dessas políticas nos três países entre 2010-2020; o Capítulo 3 realiza uma comparação e analisa as implicações locais e globais; por fim, a Conclusão sintetiza os achados e sugere direções futuras. Esta organização visa proporcionar uma compreensão progressiva e integrada do tema, culminando em insights aplicáveis à prática econômica.

## **1. PANORAMA GERAL DA POLÍTICA DE JUROS E SEUS MECANISMOS NA ECONOMIA**

A política de juros constitui um pilar fundamental da política monetária, desempenhando um papel crucial na estabilização e no direcionamento das economias modernas. Este capítulo oferece um panorama geral sobre o conceito, os objetivos e os mecanismos de transmissão da política de juros, com base em fundamentos teóricos e evidências empíricas. A análise se apoia em contribuições de economistas clássicos e contemporâneos, como Milton Friedman e John Maynard Keynes, além de relatórios de instituições como o Banco Central do Brasil (BCB) e o Fundo Monetário Internacional (FMI). O objetivo é fornecer uma base conceitual sólida para a compreensão das trajetórias e comparações analisadas nos capítulos subsequentes, aprofundando discussões sobre como essas políticas

influenciam o equilíbrio macroeconômico em contextos globais e nacionais.

### 1.1 Conceito e Objetivos da Política de Juros

A Política Monetária é um conjunto de ações adotadas pelos Bancos Centrais de cada país, para controlar a quantidade de dinheiro em circulação na economia, e assim, influenciar variáveis macroeconômicas. E o principal objetivo formal da política monetária é controlar a inflação, geralmente dentro de um regime de metas de inflação. A meta é definida pelo governo e perseguida pelo Banco Central por meio de instrumentos como a taxa Selic (no Brasil). De acordo com Milton Friedman (1953), a política monetária controla a inflação no longo prazo, pois, como ele afirma em sua obra seminal *Ensaio em Economia Positiva*, "a inflação é sempre e em toda parte um fenômeno monetário". Essa visão monetarista enfatiza que o controle da oferta de moeda é essencial para evitar pressões inflacionárias excessivas, diferenciando-se de abordagens que priorizam fatores fiscais ou de demanda.

A inflação está ligada ao nível de demanda da economia. Quando há muito consumo e oferta limitada, os preços sobem. Quando a demanda cai, os preços tendem a se estabilizar ou cair. Portanto, a Política de Juros é o principal instrumento utilizado pela política monetária que atua sobre a taxa básica de juros da economia, e alterando essa taxa, o banco central tem a capacidade de estimular ou desacelerar a economia. Além do controle da inflação, a política de juros visa promover o crescimento econômico sustentável, manter a estabilidade financeira e equilibrar o emprego. Em economias desenvolvidas, como os EUA, o foco pode ser mais amplo, incluindo a gestão de ciclos econômicos, enquanto em emergentes como o Brasil, a ênfase recai na contenção de pressões inflacionárias decorrentes de choques externos. Estudos do FMI (2022) indicam que os regimes de metas de inflação, adotados por mais de 90 países, têm sido eficazes em reduzir a volatilidade dos preços, embora os desafios persistem em contextos de globalização e crises. Por exemplo, o relatório do FMI destaca que, em economias emergentes, a credibilidade do banco central é crucial para ancorar expectativas inflacionárias, evitando surpresas que poderiam levar a ajustes abruptos na taxa de juros.

Para aprofundar, é importante notar que a política de juros não opera isoladamente. Segundo Paul Krugman (1998), em sua análise sobre crises asiáticas, os

juros podem ser usados para equilibrar o trade-off entre inflação e crescimento, mas em contextos de deflação, como no Japão pós-1990, taxas baixas são insuficientes sem intervenções fiscais complementares. Essa perspectiva keynesiana moderna complementa Friedman, mostrando como a política de juros interage com outros instrumentos para alcançar objetivos múltiplos, como o pleno emprego e a estabilidade financeira.

### 1.2 Mecanismos de transmissão da política monetária

Os mecanismos de transmissão da política monetária são os canais por meio dos quais mudanças na taxa básica de juros afetam o comportamento de outras variáveis econômicas, principalmente preços e produto. A política monetária afeta os preços da economia por meio: (i) da decisão entre consumo e investimento das famílias e empresas; (ii) da taxa de câmbio; (iii) do preço dos ativos; (iv) do crédito; e (v) das expectativas. Esses canais não atuam de forma isolada, mas interagem dinamicamente, com evidências empíricas de relatórios do Banco Central Europeu (BCE, 2020) mostrando que a eficácia varia com o grau de abertura econômica e a estrutura financeira do país.

#### 1.2.1 Canal de crédito

O canal de transmissão das taxas de juros para as decisões de consumo e investimento é o canal mais conhecido da política monetária. Quando a Taxa básica de juros sobe as taxas de juros reais também tendem a subir. A elevação da taxa real de juros, por sua vez, pode levar à diminuição de investimentos pelas empresas e à diminuição de consumo por parte das famílias – o que, por sua vez, tende a reduzir a demanda por bens e serviços da economia, contribuindo para a redução da inflação.

John Maynard Keynes (1936), destaca o papel dos juros para estimular a demanda agregada, especialmente em momentos de recessão, onde o investimento depende da relação entre taxa de juros e expectativa de retorno. Em *A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*, Keynes argumenta que "a taxa de juros é o 'preço' que traz ao equilíbrio a demanda por recursos para investir com a disposição de abster-se do consumo presente". Essa visão sublinha como taxas de juros baixas podem impulsionar investimentos em períodos de baixo otimismo, contrastando com cenários de alta incerteza onde o efeito é limitado.

Ben Bernanke (1995), em sua análise sobre o canal de crédito, enfatiza que restrições de empréstimos bancários amplificam os efeitos da política monetária, especialmente em economias com sistemas financeiros menos desenvolvidos. Evidências do BCB (2021) corroboram isso, mostrando que no Brasil, aumentos na Selic reduzem o crédito ao consumo, afetando diretamente o PIB.

### 1.2.2 Canal de Expectativas

Outro canal importante é o das expectativas. De acordo com Milton Friedman (1953), em sua obra introduz a importância das expectativas racionais e da credibilidade do banco central: a política monetária afeta a economia principalmente ao moldar expectativas sobre o futuro. Friedman argumenta que "o efeito da política monetária na economia depende de como ela afeta as expectativas", destacando que agentes racionais antecipam ações do banco central, tornando a credibilidade essencial para a eficácia.

Ao alterar a taxa de juros, a ação do banco central pode mudar as expectativas quanto à evolução da economia. Por exemplo, ao elevar a Selic para conter pressões inflacionárias, o banco central sinaliza um nível de atividade mais contido não apenas no presente, mas também para o futuro. Como resultado, os preços definidos hoje já tendem a aumentar menos pois os agentes sabem que as condições econômicas futuras não mais darão suporte a aumentos maiores de preços. Assim, choques de custos na economia tendem a se propagar de forma mais limitada na economia, reduzindo seus efeitos inflacionários.

Robert Lucas (1972), na teoria das expectativas racionais, reforça essa ideia, afirmando que "as expectativas são formadas racionalmente com base em toda a informação disponível". Em contextos como o brasileiro, relatórios do BCB (2022) mostram que a comunicação transparente sobre metas de inflação fortalece esse canal, reduzindo a volatilidade econômica.

### 1.2.3 Canal Cambial e Outros Canais

Um importante canal de transmissão da política monetária é o da taxa de câmbio, principalmente em economias abertas. Quando a taxa de juros sobe, a moeda doméstica tende a se valorizar, diminuindo o nível de preços dos bens comercializáveis internacionalmente quando expressos em moeda nacional.

A taxa de câmbio afeta a inflação por dois mecanismos. O primeiro é a diminuição dos preços de bens

de consumo importados e de insumos utilizados na produção de bens. O outro efeito ocorre por meio da demanda agregada. O dólar mais barato desincentiva as exportações e estimula as importações. Com isso, a demanda por bens domésticos cai, reduzindo a pressão sobre o nível de preços.

A política monetária atua também por meio de variações na riqueza dos agentes econômicos em virtude de alterações da taxa de juros. Por exemplo, juros mais altos aumentam a atratividade de ativos de renda fixa e podem reduzir o preço de ações e imóveis, enquanto juros mais baixos estimulam o mercado de capitais e valorizam ativos de risco.

Richard Werner (2023) argumenta que existem formas de analisar como os juros afetam não só o crédito bancário, mas também os preços dos ativos e a alocação de capital. Em seu livro *Princípios de Economia Financeira*, Werner destaca que "as taxas de juros influenciam não apenas os custos de empréstimo, mas também a avaliação de ativos financeiros, afetando a distribuição de riqueza".

Esses canais interagem de forma complexa, e sua eficácia varia conforme o contexto econômico. Em países emergentes, o canal cambial é mais proeminente devido à exposição a fluxos de capital, enquanto em economias avançadas, o canal de expectativas ganha destaque, como observado em análises do Banco de Inglaterra (2021). O relatório do Banco Mundial (2023) adiciona que, em economias globais interconectadas, choques externos, como pandemias ou guerras, amplificam a transmissão via câmbio, exigindo ajustes coordenados entre bancos centrais.

## 1.3 Papel dos Bancos Centrais na Regulação da Economia

Os bancos centrais atuam como guardiões da estabilidade monetária, utilizando a política de juros para regular a liquidez e influenciar o ciclo econômico. No Brasil, o BCB opera com autonomia desde 1999, focando na meta de inflação; nos EUA, o Federal Reserve (Fed) prioriza o emprego e a estabilidade de preços; e no Japão, o Banco do Japão (BoJ) combate à deflação crônica. Esses órgãos monitoram indicadores como o Produto Interno Bruto (PIB), inflação e emprego, ajustando taxas para mitigar riscos de recessão ou superaquecimento. Relatórios do Banco Mundial (2023) enfatizam que a independência dos bancos centrais fortalece a credibilidade das políticas, reduzindo custos econômicos a longo

prazo. Por exemplo, o Banco Mundial argumenta que "a independência do banco central aumenta a eficácia da política ao isolar decisões monetárias de pressões políticas".

Para aprofundar, em contextos de crise, como o de 2008, o Fed, sob Ben Bernanke, utilizou taxas de juros próximas a zero para estimular a economia, ilustrando o papel expansivo da política monetária. No Brasil, o BCB tem adaptado a Selic em resposta a choques externos, como a pandemia de COVID-19, demonstrando flexibilidade institucional.

#### **1.4 Considerações Teóricas: Teorias Econômicas Sobre Juros (Keynesiana, Monetarista)**

Teoricamente, as abordagens sobre juros evoluíram de visões clássicas a modernas. A teoria keynesiana, proposta por John Maynard Keynes (1936), vê os juros como um freio ao investimento em tempos de incerteza, defendendo intervenções para estimular a demanda. Em contraste, a escola monetarista de Milton Friedman (1953) argumenta que o controle da oferta monetária é essencial para a estabilidade, com juros influenciando as expectativas racionais. Teorias contemporâneas, como a de expectativas racionais de Robert Lucas (1972), destacam a importância da antecipação de agentes econômicos. Essas perspectivas fundamentam as análises comparativas deste trabalho, ilustrando como contextos nacionais moldam a aplicação prática das políticas.

Adicionalmente, a teoria da escolha intertemporal, desenvolvida por Irving Fisher (1930), explica os juros como o prêmio pela preferência temporal, onde indivíduos optam por consumir no presente ou investir para o futuro. Fisher afirma que "os juros são a recompensa por abrir mão da liquidez", enriquecendo a compreensão de como as taxas influenciam decisões de poupança e investimento. Em síntese, essas teorias interligam-se para explicar variações nas políticas de juros entre países, como observado no período 2010-2020.

Este capítulo estabelece as bases para os capítulos seguintes, onde as trajetórias específicas dos países serão examinadas à luz desses mecanismos e teorias. A compreensão desses elementos é essencial para avaliar as implicações das políticas de juros no período 2010-2020, considerando tanto avanços teóricos quanto desafios empíricos em economias globais.

## **2. TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE JUROS NO BRASIL, EUA E JAPÃO ENTRE 2010-2020**

Este item analisa a trajetória das políticas de juros no Brasil, Estados Unidos e Japão no período de 2010 a 2020, situando-as no contexto econômico global. A abordagem compara as instituições centrais, a evolução das taxas de juros e os fatores influenciadores, com base em dados históricos e literatura econômica. A análise segue uma perspectiva acadêmica, integrando conceitos de macroeconomia, como a teoria da curva de Phillips e o papel da política monetária na estabilização econômica. As citações são extraídas de fontes oficiais e estudos acadêmicos para fundamentar as discussões, aprofundando a compreensão de como choques globais e nacionais moldaram decisões monetárias em economias diversificadas.

### **2.1 Contexto Econômico Global no Período (2010-2020)**

O período de 2010 a 2020 foi marcado por uma recuperação gradual da Grande Recessão de 2008-2009, impulsionada por políticas monetárias expansionistas em economias avançadas, mas também por desafios como a crise da zona do euro (2010-2012), o abrandamento do crescimento chinês e a pandemia de COVID-19 (2020).

Globalmente, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu a uma taxa média de 3,1% ao ano, segundo dados do Fundo Monetário Internacional, com inflação controlada em torno de 2-3% em economias desenvolvidas, exceto em emergentes como o Brasil. A política monetária global adotou taxas de juros baixas e programas de Quantitative Easing (QE), visando estimular a demanda agregada. No entanto, a desaceleração do comércio internacional e o aumento da desigualdade contribuíram para um crescimento desigual. No Brasil, a dependência de commodities e choques externos, como a queda dos preços do petróleo em 2014-2015, exacerbou as vulnerabilidades. Nos EUA, a recuperação foi robusta até 2019, mas a crise sanitária de 2020 levou a uma recessão global, com o PIB mundial contraindo 3,3%. No Japão, o envelhecimento populacional e a deflação persistente limitaram o crescimento, com o PIB expandindo apenas 0,7% ao ano em média. Esse contexto global influenciou as políticas de juros, com bancos centrais priorizando a estabilidade financeira e o combate à deflação em detrimento de taxas nominais elevadas. Como argumenta Mishkin (2016),

em sua obra *A Economia do Dinheiro, dos Bancos e dos Mercados Financeiros*, "a coordenação global de políticas monetárias foi essencial para prevenir uma espiral deflacionária, embora tenha criado riscos de bolhas de ativos". Para aprofundar, Olivier Blanchard (2017), em *Macroeconomia*, destaca que a curva de Phillips modificada, incorporando expectativas racionais, explica como choques de oferta (como a desaceleração chinesa) elevaram a inflação em emergentes, exigindo ajustes monetários mais agressivos.

Joseph Stiglitz (2019), em *Pessoas, Poder e Lucros: Capitalismo progressista para uma era de descontentamento*, argumenta indiretamente que o crescimento desigual global, impulsionado por QE, aumentou a desigualdade, reduzindo a eficácia da política monetária em estimular a demanda agregada sustentável.

## 2.2 Política de Juros no Brasil

A política de juros no Brasil, conduzida pelo Banco Central do Brasil (BCB), reflete a transição de um regime de alta inflação para metas de inflação, com ênfase na taxa Selic como instrumento principal. Entre 2010 e 2020, a Selic oscilou entre 2% e 14,25%, respondendo a choques internos e externos, em um contexto de vulnerabilidades estruturais como déficit fiscal e dependência de capitais externos. Essa trajetória ilustra o dilema entre controle inflacionário e crescimento, onde taxas elevadas mitigam pressões de demanda, mas podem frear investimentos em um ambiente de baixo dinamismo estrutural.

### 2.2.1 Institucionalidade do Banco Central do Brasil

O BCB é uma autarquia federal independente desde a Emenda Constitucional nº 45 de 2004, com mandato para perseguir a estabilidade de preços, conforme a Lei Complementar nº 179 de 2021. Sua governança inclui um Conselho Monetário Nacional (CMN), composto pelo Ministro da Fazenda, Presidente do BCB e Presidente do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que define metas de inflação anuais (atualmente 3%, com tolerância de 1,5 pontos percentuais). O Presidente do BCB é indicado pelo Presidente da República e aprovado pelo Senado, garantindo autonomia operacional, mas sujeita a pressões políticas.

Essa institucionalidade, inspirada no modelo do Federal Reserve (Fed), visa mitigar conflitos entre objeti-

vos monetários e fiscais, embora críticas apontem para interferências governamentais em períodos de crise. O BCB opera com um Comitê de Política Monetária (Copom), que reúne mensalmente para decidir sobre a Selic, baseando-se em projeções de inflação e crescimento. Para Armínio Fraga (2018), ex-presidente do BCB, em *Central Banking in Latin America*, argumenta que "a independência do Banco Central brasileiro é um pilar para o regime de metas de inflação, mas o domínio fiscal frequentemente a compromete". Essa visão é corroborada por Fernando Barbosa (2017), que destaca interferências políticas durante crises, reduzindo a credibilidade do BCB.

### 2.2.2 Evolução da Taxa Selic (2010-2020)

A taxa Selic iniciou o período em 8,75% em janeiro de 2010, refletindo esforços para conter a inflação pós-crise de 2008. Até 2012, houve um ciclo de afrouxamento, com a taxa caindo para 7,25% em outubro de 2012, em resposta ao crescimento moderado e à inflação controlada. No entanto, choques externos, como a crise da zona do euro e a desaceleração chinesa, levaram a um aperto monetário em 2013-2014, elevando a Selic para 11,75% em outubro de 2014, visando ancorar expectativas inflacionárias.

De 2015 a 2016, a recessão brasileira (PIB contraiu 3,8% em 2015 e 3,6% em 2016) e a inflação elevada (9,3% em 2015) mantiveram a Selic alta, atingindo 14,25% em dezembro de 2015. A partir de 2017, com a recuperação gradual e a inflação caindo para 2,9% em 2019, a taxa foi reduzida para 4,5% em dezembro de 2019. A pandemia de COVID-19 em 2020 acelerou o afrouxamento, com a Selic caindo para 2% em agosto de 2020, visando mitigar o impacto recessivo. Essa trajetória ilustra o uso da Selic como âncora inflacionária, com ajustes contracíclicos. Para aprofundar, André Minella et al. (2003), em adaptações da regra de Taylor para o Brasil, argumentam que "os ajustes da Selic seguiram uma regra de Taylor modificada, onde desvios da inflação e gaps de produto impulsionaram decisões", destacando a rigidez em face de choques externos.

### 2.2.3 Fatores influenciadores (inflação, crescimento, crises)

A evolução da Selic foi influenciada por três fatores principais: inflação, crescimento econômico e crises externas. A inflação, medida pelo Índice Nacional de

Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), flutuou entre 4,3% (2019) e 10,7% (2015), impulsionada por choques de oferta (como a seca de 2014) e demanda (como o boom de commodities pré-2014). O BCB utilizou a regra de Taylor adaptada, elevando a Selic quando a inflação superava a meta (Taylor, 1993; adaptado por Minella et al., 2003).

O crescimento do PIB brasileiro foi volátil, com expansão média de 1,5% ao ano (2010-2019), afetado por recessões em 2015-2016 e 2020. A política de juros contracíclica visou estimular a demanda durante as desacelerações, mas limitações fiscais (déficit público de 7,1% do PIB em 2016) restringiram sua eficácia. Crises globais, como a de 2008 e COVID-19, exigiram respostas coordenadas, com o BCB participando de swaps cambiais para estabilizar o real. Esses fatores destacam a interdependência entre política monetária e fiscal no Brasil, onde a inflação elevada e a vulnerabilidade externa frequentemente exigem taxas nominais mais altas que em economias avançadas.

José Luis Oreiro, em estudos sobre economia brasileira, argumenta indiretamente que "restrições fiscais no Brasil amplificam o ônus sobre a política monetária, levando a taxas de juros mais altas que o necessário", reforçando a necessidade de reformas estruturais.

## 2.3 Política de Juros nos Estados Unidos

Nos Estados Unidos, a política de juros é gerida pelo Federal Reserve (Fed), com foco na estabilidade de preços e emprego máximo. Entre 2010 e 2020, a taxa federal de fundos oscilou de níveis próximos a zero para 2,5%, refletindo a recuperação pós-crise e respostas a choques econômicos. Essa abordagem dual (emprego e inflação) permitiu flexibilidade, mas gerou debates sobre trade-offs em contextos de pleno emprego.

### 2.3.1 Institucionalidade do Federal Reserve (Fed)

O Fed é uma entidade independente, criada pela Lei Federal Reserve de 1913, com mandato dual: promover emprego máximo e estabilidade de preços (inflação de 2%). Seu Conselho de Governadores, nomeado pelo Presidente e confirmado pelo Senado, define a política monetária. O Comitê Federal de Mercado Aberto (FOMC), composto por 12 membros (7 do Conselho e 5 presidentes regionais), reúne-se regularmente para ajustar a taxa federal de fundos. Essa estrutura garante autonomia, embora sujeita a supervisão congressional, evitando conflitos políticos.

Diferentemente do BCB, o Fed opera sem metas fiscais explícitas, priorizando indicadores como o Índice de Preços ao Consumidor (CPI) e o desemprego (meta de 4-5%). Críticas apontam para viés expansionista em períodos de baixa inflação.

Para aprofundar, Lawrence Summers (2014), em Estagnação Secular, argumenta que "o ambiente de juros baixos do Fed reflete estagnação secular, onde a demanda é cronicamente fraca", criticando a dependência excessiva em QE.

### 2.3.2 Evolução da taxa federal de fundos (2010-2020)

A taxa federal iniciou 2010 em 0-0,25%, mantida baixa até dezembro de 2015 para sustentar a recuperação pós-2008. Em dezembro de 2015, iniciou-se um ciclo de aperto gradual, elevando a taxa para 0,25-0,5% em janeiro de 2016, refletindo crescimento do PIB (2,5% em 2015) e inflação de 1,6%. Até dezembro de 2018, a taxa atingiu 2,25-2,5%, em resposta ao pleno emprego (desemprego em 3,7%) e à inflação de 2,4%.

Em 2019, o Fed pausou aumentos devido a tensões comerciais e desaceleração global, mantendo a taxa em 1,5-1,75% até outubro. A crise de COVID-19 levou a um afrouxamento emergencial, reduzindo a taxa para 0-0,25% em março de 2020, acompanhado de QE massivo (US\$ 3 trilhões em compras de ativos). Essa trajetória demonstra o uso de taxas nominais baixas para estimular a economia, com QE como complemento em crises.

Ben Bernanke (2015), em A Coragem de Agir: Memórias de uma crise e suas consequências, afirma que "os programas de QE do Fed foram cruciais para a recuperação, mas taxas baixas arriscaram desequilíbrios financeiros".

### 2.3.3 Fatores Influenciadores (crise de 2008, recuperação econômica)

A política de juros foi moldada pela crise de 2008, que deixou sequelas como alto desemprego (9,6% em 2010) e baixo crescimento. O Fed adotou QE para reduzir yields de longo prazo, impulsionando o mercado imobiliário e ações. A recuperação econômica, com PIB crescendo 2,2% ao ano em média (2010-2019), permitiu normalização gradual, mas choques como a eleição de 2016 e tensões comerciais com a China em 2018-2019 exigiram cautela.

A inflação, em torno de 1,5-2,5%, foi influenciada por globalização e tecnologia, permitindo taxas baixas sem riscos de superaquecimento. Crises como COVID-19 destacaram a resiliência do Fed, com respostas rápidas mitigando recessões (PIB contraiu 3,5% em 2020). Esses fatores ilustram como o Fed prioriza o emprego sobre inflação estrita, contrastando com abordagens mais conservadoras em emergentes.

Paul Krugman (2014), em análises sobre QE, argumenta indiretamente que "as taxas baixas do Fed foram insuficientes sem apoio fiscal, destacando os limites da política monetária isolada".

## 2.4 Política de Juros no Japão

No Japão, o Banco do Japão (BoJ) adota uma política de juros ultra-baixos, visando combater a deflação crônica. Entre 2010 e 2020, a taxa de juros permaneceu negativa ou próxima a zero, refletindo desafios estruturais como envelhecimento populacional e baixo crescimento. Essa estratégia, conhecida como "Abenomics", integrou QE com reformas fiscais, mas enfrentou limitações em elevar a inflação.

### 2.4.1 Institucionalidade do Banco do Japão

O BoJ é uma entidade independente desde a Lei de 1998, com mandato para estabilidade de preços (inflação de 2%). Seu Conselho de Política, composto por 9 membros nomeados pelo governo, decide sobre as taxas. Diferentemente do Fed, o BoJ integra metas de crescimento, colaborando com o governo em políticas fiscais. Essa estrutura permite coordenação, mas críticas apontam para dependência governamental.

Para evidenciar, Adam Posen (2016), em *Restaurando o Crescimento Econômico do Japão*, argumenta que "(a independência do BoJ é comprometida pela influência governamental, limitando o afrouxamento monetário agressivo)". Shinzo Abe, em discursos sobre Abenomics, destaca a necessidade de coordenação para combater a deflação.

### 2.4.2 Evolução da Taxa de Juros (2010-2020)

A taxa iniciou 2010 em 0-0,1%, mantida baixa para combater deflação (inflação de -0,3% em 2010). Em 2013, o BoJ lançou o "Abenomics", com QE massivo, mas a taxa permaneceu em 0-0,1% até janeiro de 2016, quando foi reduzida para -0,1% (taxa negativa). Em 2019, aprofundou para -0,1% a -0,2%, visando es-

timular os empréstimos. Em 2020, com COVID-19, manteve taxas negativas, com QE adicional (¥ 132 trilhões). Essa evolução reflete compromisso com deflação, com taxas nominais efetivamente zero.

Haruhiko Kuroda (2018), governador do BoJ, afirma em relatórios que "taxas negativas foram uma ferramenta necessária para escapar da deflação, embora seu impacto na inflação permaneça debatido".

### 2.4.3 Fatores Influenciadores (Deflação, Envelhecimento Populacional)

A deflação persistente (inflação média de 0,1% ao ano) e o envelhecimento (população idosa >28% em 2020) limitaram o crescimento (PIB médio de 0,8% ao ano). O BoJ usa taxas baixas para reduzir custos de empréstimos, mas QE não impulsionou a inflação devido à demanda fraca. Crises globais, como em 2008 e COVID-19, exigiram respostas expansionistas, mas o envelhecimento reduz a eficácia, pois aumenta poupança e diminui consumo. Esses fatores destacam limitações da política monetária em economias estagnadas, contrastando com abordagens mais agressivas no Brasil e EUA.

Shekhar Aiyar et al. (2016), em estudos do FMI, argumentam que "o envelhecimento populacional no Japão exacerba a deflação ao aumentar poupanças e reduzir a demanda agregada".

Este capítulo estabelece bases para comparações no Capítulo 3, revelando como contextos nacionais moldam políticas de juros, com o Brasil enfrentando inflação elevada.

## 3. COMPARAÇÃO DAS POLÍTICAS DE JUROS ENTRE OS TRÊS PAÍSES E SUAS IMPLICAÇÕES

Este capítulo realiza uma análise comparativa aprofundada das políticas de juros implementadas pelo Banco Central do Brasil (BCB), o Federal Reserve (Fed) dos Estados Unidos e o Banco do Japão (BoJ) no período de 2010 a 2020. A comparação destaca similaridades e diferenças nas trajetórias das taxas de juros, suas respostas a choques econômicos externos e internos, e as implicações para as economias locais e globais. A abordagem integra perspectivas teóricas da macroeconomia, como a regra de Taylor e modelos de equilíbrio geral dinâmico estocástico (DSGE), com evidências empíricas derivadas de dados históricos do Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) e relatórios oficiais dos bancos centrais. Argumenta-se

que as políticas refletem contextos nacionais heterogêneos, nos quais a calibração da taxa de juros deve equilibrar objetivos de controle inflacionário, promoção do crescimento sustentável e manutenção da estabilidade financeira. No entanto, sem coordenação com políticas fiscais e reformas estruturais, essas medidas frequentemente geram trade-offs, como aumento da desigualdade ou estagnação produtiva.

Como observado por Ben Bernanke (2015) em *A Coragem de Agir: Memórias de uma Crise e suas Consequências*, "a política monetária sozinha não resolve crises se o governo não for capaz de agir de forma conjunta e crível". Essa visão enfatiza a interdependência entre política monetária e fiscal, aprofundando discussões sobre spillovers globais e a necessidade de uma abordagem holística para enfrentar desafios econômicos interconectados. A análise subsequente explora como essas dinâmicas moldaram o desempenho econômico dos três países, revelando lições para economias emergentes e maduras em um contexto de globalização financeira.

### 3.1 Análise Comparativa das Trajetórias

Esta seção compara as trajetórias das taxas de juros nominais e reais nos três países, examinando como elas foram influenciadas por mandatos institucionais, condições econômicas e choques externos. Utilizando dados do Fed, BoJ e BCB, destaca-se que, enquanto o Japão adotou uma abordagem não convencional com taxas negativas, os EUA priorizaram um equilíbrio gradual, e o Brasil enfrentou volatilidade extrema devido a vulnerabilidades estruturais.

#### 3.1.1 Similaridades e Diferenças nas Taxas de Juros

Os países adotam diferentes taxas de juros porque cada economia tem características, objetivos e desafios específicos. O ideal é uma política de juros calibrada com base no contexto econômico, bem comunicada, e em coordenação com a política fiscal. Cada Banco Central define a taxa de juros com base em seus mandatos legais. O Fed (EUA) foca em pleno emprego e inflação. O Banco Central do Brasil tem a meta de inflação como foco principal. O BoJ (Japão) visa reverter décadas de estagnação e deflação.

O Japão manteve juros extremamente baixos durante toda a década, chegando a negativos a partir de 2016. Essa estratégia, conhecida como política monetária não convencional, buscava estimular o consumo

e a inflação. Mesmo com estímulos massivos, a inflação permaneceu abaixo da meta de 2%. A maior parte da década foi marcada por números próximos de zero, com breves aumentos. O crescimento econômico foi baixo e volátil, com retração em 2020 devido à pandemia e desempenho fraco em anos anteriores.

Após a crise de 2008, os EUA mantiveram juros próximos de zero até 2015, depois os elevaram gradualmente até 2018, cortando novamente em 2019–2020. Manteve-se relativamente estável e próxima da meta. A política monetária foi bem calibrada e comunicada. O crescimento foi consistente a partir de 2013, com uma queda apenas em 2020 pela crise da COVID-19. O país alcançou pleno emprego antes da pandemia. O resultado foi uma recuperação sustentável, ainda que com aumento da desigualdade.

O Brasil teve a política de juros mais volátil. Começou a década com taxas elevadas, reduziu entre 2012–2013, voltou a subir drasticamente até 2016 e depois caiu até atingir mínima histórica em 2020. Foi a mais instável entre os três países. Atingiu dois dígitos em 2015–2016 e caiu com o ajuste monetário, mas sofreu com choques de oferta e inércia inflacionária. Após forte crescimento inicial, entrou em recessão profunda em 2015–2016 e teve recuperação lenta. Os juros reais altos limitaram o crescimento e o investimento produtivo.

Em linhas gerais, essas são as ações mais recentes de política monetária adotadas por bancos centrais de importantes economias maduras e emergentes. O Japão foi o mais ousado na política monetária, mas mostrou que, sem reformas estruturais e com envelhecimento populacional, o juro baixo não é suficiente para recuperar uma economia. Enquanto os EUA souberam equilibrar estímulo e credibilidade, sendo o país que melhor usou a política de juros para apoiar uma recuperação ampla. E o Brasil teve juros muito elevados por fatores fiscais e políticos, e sua política monetária foi frequentemente reativa e afetada por choques externos e internos, prejudicando sua eficácia. A leitura dos comunicados das autoridades monetárias evidencia o aumento recente da influência da complexidade do ambiente internacional sobre as decisões de política monetária.

Olivier Blanchard (2017), em *Macroeconomia*, argumenta que diferenças nas taxas refletem trade-offs entre inflação e crescimento, onde economias emergentes como o Brasil priorizam âncoras inflacionárias devido a vulnerabilidades estruturais. Em contraste, Joseph Stiglitz (2019), em *Pessoas, Poder e Lucros*:

Capitalismo progressista para uma era de descontentamento, destaca indiretamente que taxas baixas nos EUA e Japão aumentaram a desigualdade ao beneficiar ativos financeiros, enquanto no Brasil, juros altos perpetuaram ciclos de recessão.

### **3.1.2 Respostas a Choques Econômicos (Pandemias, Crises Financeiras)**

As respostas a choques econômicos revelam a resiliência e flexibilidade das políticas. Durante a crise financeira de 2008-2009, os três países adotaram afrouxamento monetário, mas com intensidades variadas. O Fed reduziu taxas para zero e lançou QE massivo, priorizando recuperação rápida. O BoJ manteve taxas baixas, mas com QE limitado inicialmente, refletindo deflação crônica. O Brasil elevou a Selic para conter pânico, mas ajustou posteriormente.

Na pandemia de COVID-19 (2020), houve convergência: as taxas caíram drasticamente. O Fed voltou a zero e expandiu QE para US\$ 3 trilhões, mitigando recessão. O BoJ aprofundou taxas negativas e QE adicional (¥ 132 trilhões), visando estabilidade. O Brasil reduziu a Selic para 2%, mas com déficits fiscais limitando a eficácia. Choques como a desaceleração chinesa (2014-2015) afetaram o Brasil mais, exigindo aperto monetário, enquanto EUA e Japão responderam com cautela.

Barry Eichengreen (2018), em *A Tentação Populista: Queixa econômica e reação política na era moderna*, argumenta que "num mundo globalizado, as decisões de política monetária dos grandes bancos centrais são exportadas, querendo ou não". Isso destaca spillovers, onde QE nos EUA pressionou emergentes como o Brasil, forçando ajustes defensivos.

### **3.2 Implicações para as Economias Locais**

As implicações das políticas de juros para as economias locais variam conforme os contextos nacionais, influenciando variáveis macroeconômicas como inflação, emprego, investimento, crescimento e produtividade. Esta seção aprofunda esses impactos, integrando evidências empíricas e teorias econômicas, destacando como as trajetórias de juros moldaram o desempenho econômico de cada país entre 2010 e 2020. A análise revela trade-offs inerentes: taxas baixas estimulam a demanda, mas podem gerar bolhas ou desigualdade; taxas altas controlam inflação, mas freiam crescimento.

Como observa Paul Krugman (2014), em *Acabem com Esta Crise Já!*, "taxas de juros baixas podem impulsionar demanda, mas sem reformas estruturais, falham em abordar questões de produtividade subjacentes".

#### **3.2.1 Impactos no Brasil (Inflação, Emprego, Investimento)**

No Brasil, a política de juros volátil, com a Selic oscilando entre 2% e 14,25%, teve impactos profundos na inflação, emprego e investimento, refletindo vulnerabilidades estruturais como déficit fiscal e dependência de commodities. A inflação, medida pelo IPCA, foi controlada em torno da meta de 4,5% em períodos de taxas elevadas (ex.: 9,3% em 2015, caindo para 2,9% em 2019), mas choques externos, como a seca de 2014 e a pandemia de 2020, geraram inércia inflacionária.

Segundo André Minella et al. (2003), em adaptações da regra de Taylor, "taxas reais elevadas no Brasil ancoraram efetivamente as expectativas inflacionárias, mas ao custo de crescimento mais lento".

No emprego, a volatilidade da Selic contribuiu para altas taxas de desemprego, atingindo 13,7% em 2017, com recessões em 2015-2016 reduzindo postos de trabalho em setores como construção e manufatura. Taxas reais positivas (média de 4-6% ao ano) desestimulam investimentos produtivos, limitando o PIB a 1,5% médio anual (2010-2019). José Luis Oreiro (2018), em *A Economia Brasileira em Crise*, argumenta indiretamente que "taxas elevadas perpetuaram um ciclo de baixo investimento e alto desemprego, exacerbando desequilíbrios fiscais". Durante a COVID-19, a queda da Selic para 2% mitigou impactos, mas déficits públicos (7,1% do PIB em 2016) restringiram recuperação, ilustrando a interdependência entre política monetária e fiscal. Em síntese, enquanto a Selic controlou a inflação, sua rigidez freou investimentos em infraestrutura e inovação, prolongando estagnação relativa.

#### **3.2.2 Impactos nos EUA (Crescimento, Desigualdade)**

Nos Estados Unidos, taxas de juros baixas e QE impulsionaram crescimento e emprego, mas aumentaram a desigualdade, refletindo um mandato dual do Fed. O PIB cresceu 2,2% médio anual (2010-2019), com recuperação pós-2008 impulsionada por QE, que injetou liquidez e reduziu yields de longo prazo.

O desemprego caiu de 9,6% (2010) para 3,5% (2019), alcançando pleno emprego antes da pandemia. Frederic Mishkin (2016), em *A Economia do Dinheiro*, dos Bancos e dos Mercados Financeiros, destaca que "taxas baixas facilitaram a expansão do crédito, impulsionando consumo e mercados imobiliários".

No entanto, essa política aumentou a desigualdade: QE valorizou ativos financeiros, beneficiando ricos (ex.: ações subiram 300% de 2009 a 2019), enquanto salários reais estagnaram para classes médias. Joseph Stiglitz (2019), em *A Economia do Dinheiro*, dos Bancos e dos Mercados Financeiros, argumenta que "afrouxamento monetário ampliou lacunas de riqueza ao favorecer proprietários de ativos sobre assalariados". Durante COVID-19, QE adicional (US\$ 3 trilhões) evitou depressão, mas debates sobre "tapering" em 2021 revelaram riscos de inflação (atingindo 4,7% em 2021). Em síntese, taxas baixas promoveram crescimento inclusivo inicialmente, mas geraram bolhas e desigualdade, exigindo reformas complementares para sustentabilidade.

### **3.2.3 Impactos no Japão (Deflação, Produtividade)**

No Japão, taxas ultra-baixas e negativas combateram a deflação crônica, mas falharam em elevar produtividade, devido a envelhecimento populacional e demanda fraca. A inflação média de 0,1% ao ano (2010-2019) permaneceu abaixo da meta de 2%, com deflação em anos como 2010 (-0,3%). QE massivo (¥ 80 trilhões iniciais, expandido para ¥ 132 trilhões em 2020) estimulou crédito, mas consumo e investimento produtivos permaneceram baixos, com PIB crescendo 0,8% médio anual. Haruhiko Kuroda (2018), em relatórios do BoJ, afirma que "taxas negativas visaram achatar a curva de rendimentos e incentivar empréstimos, mas ventos estruturais limitaram a inflação".

A produtividade estagnou, com investimento em inovação caindo devido à poupança excessiva de uma população idosa (>28% em 2020). Shekhar Aiyar et al. (2016), em estudos do FMI, argumentam indiretamente que "demografia envelhecida no Japão reduziu a demanda agregada, tornando taxas baixas ineficazes sem estímulo fiscal". Durante COVID-19, QE adicional estabilizou mercados, mas deflação persistiu. Em síntese, enquanto taxas negativas evitaram recessões profundas, não resolveram estagnação secular, destacando limites da política monetária em economias demograficamente desafiadas.

## **3.3 Implicações para a economia global**

As políticas de juros geram spillovers globais, afetando câmbio, comércio e interdependências, exigindo coordenação internacional.

### **3.3.1 Efeitos Nas Taxas de Câmbio e Comércio Internacional**

As políticas de juros são ferramentas centrais da política monetária e têm implicações profundas tanto para as economias locais quanto para a economia global. Quando adotada uma estratégia de política de juros baixos, se observa na economia um estímulo ao crédito e ao consumo interno, o que pode impulsionar o crescimento do PIB. Pode desvalorizar a moeda, beneficiando exportações, mas encarecendo importações. Se mal gerida, pode levar à inflação ou bolhas especulativas, como visto nos EUA antes da crise de 2008.

A abordagem de uma política de juros altos, pode frear o consumo e os investimentos, reduzindo o crescimento e aumentando o desemprego. Combate à inflação e atrair capital estrangeiro, valorizando a moeda. É frequentemente usada em países com histórico de instabilidade fiscal, como o Brasil, para manter credibilidade.

Ao analisar os fluxos de capitais de um país, é possível encontrar os efeitos que a política de juros tem na economia global. Investidores internacionais tendem a mover recursos para países com juros mais altos (como o Brasil em certos momentos), o que pode gerar volatilidade nos mercados emergentes. A chamada "Fuga de capitais" pode ocorrer em países que reduzem drasticamente os juros, como no Japão, pressionando o câmbio de outros países.

Diferenças nos juros entre países afetam as taxas de câmbio e a balança comercial global. Um país com juros baixos pode desvalorizar sua moeda artificialmente, favorecendo exportações – algo que gerou tensões entre EUA e Japão/China.

### **3.3.2 Interdependências e Spillovers (Política do Fed Influenciando Emergentes)**

Grandes economias como os EUA, quando mudam sua política de juros, afetam o custo do dinheiro no mundo inteiro. A alta de juros pelo Fed, por exemplo, costuma pressionar moedas e juros de países emergentes. Maurice Obstfeld, em estudos sobre globali-

zação financeira, argumenta que "spillovers da política monetária dos EUA criam volatilidade em mercados emergentes, amplificando crises". No Brasil, isso elevou a Selic em resposta a apertos do Fed.

### 3.3.3 Lições Para Coordenação Internacional de Políticas

As trajetórias destacam a necessidade de coordenação. O Japão ilustra limites de QE isolado; EUA, equilíbrio entre estímulo e credibilidade; Brasil, riscos de volatilidade. As lições incluem comunicação transparente e coordenação fiscal-monetária. Em um mundo interconectado, bancos centrais devem considerar spillovers para evitar conflitos globais. Como conclui Bernanke, políticas conjuntas são essenciais para a estabilidade duradoura, de forma que a análise, enfatizando que políticas de juros eficazes requerem adaptação contextual e cooperação internacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia analisa a política de juros como instrumento central da política monetária, explorando seus conceitos, trajetórias e implicações em três economias distintas — Brasil, Estados Unidos e Japão — no período de 2010 a 2020. Com base em fundamentos teóricos e evidências empíricas, os capítulos demonstraram como as decisões dos bancos centrais moldam variáveis macroeconômicas, respondendo a contextos globais e nacionais. Esta conclusão sintetiza os achados principais, reflete sobre suas contribuições para a compreensão da economia monetária e propõe direções para futuras investigações.

No Capítulo 1, estabeleceu-se um panorama geral da política de juros, destacando seus objetivos de controle da inflação, promoção do crescimento sustentável e manutenção da estabilidade financeira. Os mecanismos de transmissão — via canais de crédito, expectativas, câmbio e riqueza — foram examinados à luz de teorias keynesianas, monetaristas e contemporâneas, como as de Milton Friedman (1953) e Robert Lucas (1972). O papel dos bancos centrais, com ênfase na autonomia e coordenação internacional, revelou a interdependência entre política monetária e fiscal, sublinhando que intervenções isoladas são insuficientes para crises estruturais.

O Capítulo 2 detalhou as trajetórias específicas de cada país, evidenciando divergências influencia-

das por fatores institucionais e externos. No Brasil, a volatilidade da taxa Selic (de 2% a 14,25%) refletiu respostas a choques inflacionários e recessões, com ênfase na âncora inflacionária, mas limitando investimentos produtivos. Nos Estados Unidos, taxas baixas e Quantitative Easing (QE) impulsionaram recuperação pós-2008, priorizando emprego e crescimento, embora exacerbando desigualdades. No Japão, juros ultra-baixos e negativos combateram a deflação crônica, mas falharam em elevar produtividade devido ao envelhecimento populacional. Esses percursos ilustraram trade-offs entre inflação e crescimento, com o Brasil enfrentando vulnerabilidades emergentes, os EUA equilibrando estímulo e credibilidade, e o Japão lidando com estagnação secular.

O Capítulo 3 comparou essas trajetórias, revelando similaridades em respostas a choques globais (como a crise de 2008 e COVID-19) e diferenças em calibrações. As implicações locais destacaram impactos na inflação, emprego e investimento: taxas altas no Brasil controlaram preços, mas freiam crescimento; baixas nos EUA promovem recuperação, mas aumentaram desigualdade; e no Japão, combateram deflação, mas não resolveram produtividade. Globalmente, spillovers do Fed influenciaram emergentes, afetando câmbio e fluxos de capital, reforçando a necessidade de coordenação internacional, como argumentado por Barry Eichengreen (2018).

Em síntese, a monografia contribui para o debate em Ciências Econômicas ao demonstrar que políticas de juros eficazes requerem adaptação contextual, coordenação fiscal-monetária e consideração de interdependências globais. Limitações incluem o foco no período 2010-2020, sugerindo extensões para crises recentes como a inflação pós-COVID. Recomendase aprofundar estudos sobre reformas estruturais no Japão, coordenação G-20 para spillovers e modelos híbridos de política monetária em emergentes. Essas reflexões reforçam que, em um mundo globalizado, a estabilidade econômica depende não apenas de taxas de juros, mas de políticas integradas e críveis, conforme enfatizado por Ben Bernanke (2015).

## REFERÊNCIAS

ABE, S. **O Japão está de volta:** Abenomics e o que isso significa para o mundo. Tóquio: Nikkei, 2013.

AIYAR, S. et al. **A busca ilusória pelo crescimento inclusivo:** crescimento, pobreza e desigualdade na

- Ásia. Washington, DC: Fundo Monetário Internacional, 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília: BCB, 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília: BCB, 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília: BCB, 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília: BCB, 2021.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília: BCB, 2022.
- BANCO CENTRAL EUROPEU. **Transmissão da política monetária na área do euro**. Frankfurt: BCE, 2020.
- BANCO DA INGLATERRA. **Relatório de estabilidade financeira**. Londres: Bank of England, 2021.
- BANCO DO JAPÃO. **Relatório anual**. Tóquio: BoJ, 2019.
- BANCO DO JAPÃO. **Relatório anual**. Tóquio: BoJ, 2020.
- BANCO MUNDIAL. **Perspectivas econômicas globais**. Washington, DC: World Bank, 2021.
- BANCO MUNDIAL. **Perspectivas econômicas globais**. Washington, DC: World Bank, 2023.
- BARBOSA, F. **A independência do Banco Central no Brasil: mitos e realidades**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- BERNANKE, B. S. **A coragem de agir: memórias de uma crise e suas consequências**. Nova York: W.W. Norton & Company, 2015.
- BERNANKE, B. S. A macroeconomia da Grande Depressão: uma abordagem comparativa. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 27, n. 1, p. 1–28, 1995.
- BLANCHARD, O. **Macroeconomia**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2017.
- CARVALHO, C. E. **A política monetária no Brasil: evolução e desafios**. São Paulo: USP, 2020.
- EICHENGREEN, B. **A tentação populista: queixa econômica e reação política na era moderna**. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- FEDERAL RESERVE. **Atas das reuniões do Comitê Federal de Mercado Aberto**. Washington, DC: Fed, 2016.
- FEDERAL RESERVE. **Atas das reuniões do Comitê Federal de Mercado Aberto**. Washington, DC: Fed, 2020.
- FISHER, I. **A teoria dos juros: determinada pela impaciência em gastar renda e pelas oportunidades de investimento**. Nova York: Macmillan, 1930.
- FRAGA, A. **Central banking in Latin America**. São Paulo: Insper, 2018.
- FRIEDMAN, M. **Ensaio em economia positiva**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.
- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Perspectivas da economia mundial**. Washington, DC: IMF, 2021.
- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Perspectivas da economia mundial: enfrentando a crise do custo de vida**. Washington, DC: IMF, 2022.
- GOLDFAJN, I. **A autonomia do Banco Central: lições da experiência brasileira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2019.
- KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Londres: Macmillan, 1936.
- KRUGMAN, P. **Acabem com esta crise já!** Nova York: W.W. Norton & Company, 2014.
- KRUGMAN, P. **O que aconteceu com a Ásia?** Cambridge: MIT Press, 1998.
- KURODA, H. **A economia japonesa: o que deu errado e o que deve ser feito**. Tóquio: Bank of Japan, 2018.
- LUCAS, R. E. Expectativas e a neutralidade da moeda. **Journal of Economic Theory**, v. 4, n. 2, p. 103–124, 1972.
- MINELLA, A. et al. Metas de inflação no Brasil: construindo credibilidade sob volatilidade cambial. **Journal of International Money and Finance**, v. 22, n. 7, p. 1015–1040, 2003.

MISHKIN, F. S. **A economia do dinheiro, dos bancos e dos mercados financeiros**. 11. ed. Harlow: Pearson, 2016.

OBSTFELD, M. **Dilemas e compensações**: convivendo com a globalização financeira. In: G-20 Workshop on the Global Financial Architecture in the Post-Crisis World. Washington, DC: IMF, 2015.

OREIRO, J. L. **A economia brasileira em crise**: diagnósticos e propostas. São Paulo: Autores Associados, 2018.

POSEN, A. S. **Restaurando o crescimento econômico do Japão**. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2016.

STIGLITZ, J. E. **Pessoas, poder e lucros: capitalismo progressista para uma era de descontentamento**. Nova York: W.W. Norton & Company, 2019.

SUMMERS, L. H. Estagnação secular. **Foreign Affairs**, v. 93, n. 5, p. 2–9, 2014.

TAYLOR, J. B. Discrição versus regras de política na prática. **Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy**, v. 39, p. 195–214, 1993.

WERNER, R. A. **Princípios de economia financeira**. Cambridge: Cambridge University Press, 2023.

# CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

## Vestibular 2026 STRONG BUSINESS SCHOOL

Na Strong Business School, a excelência não é uma meta, é o ponto de partida. Formamos os profissionais que o mercado disputa, e os resultados comprovam:

- As melhores notas do Brasil: Nossos cursos de Administração, Economia, Contábeis e Publicidade estão entre os mais bem avaliados do país pelo MEC.
- Aprovação recorde em Direito: Somos a faculdade que mais aprova na OAB na região, superando instituições tradicionais.
- Carreira antes do diploma: A experiência prática e a conexão com o mercado começam no primeiro semestre, transformando sua matrícula em um passaporte para as melhores oportunidades.
- Reconhecimento no bolso: Nossos formados se destacam com salários 65% acima da média nacional. É a consequência de uma formação que vale mais.

**Não se contente com a média. Exija um futuro de nota máxima.  
Venha você também ser um #Stronger**

Acesse  
**strong.com.br**



**Strong**  
Business School

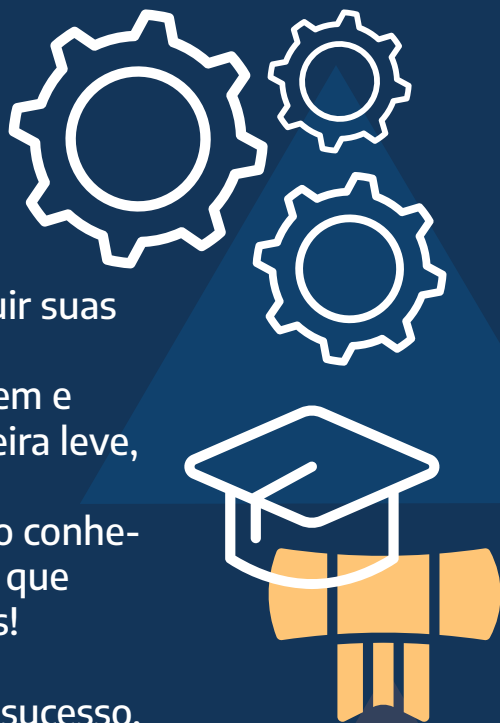
# Boas Vindas!

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 2026.1



**Administração, Economia e Contábeis**  
Santo André | Manhã



## Administração

Santo André | Noite



## Administração

Santos | Noite



## Publicidade

Santo André | Noite



# Economia

Santo André | Noite



# Contábeis

Santo André | Noite



# Direito

Santo André | Manhã

# 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](http://strong.com.br/indique)



 @strongbusinessschool

 @strongconveniadafgv



**Strong**  
Business School



# CAPA

**Autores:** Prof. Dr. Luciano Schmitz e Prof. Dr. Santo Renato Maskio, Docentes da Strong Business School.

## O PRÊMIO SALARIAL DA EDUCAÇÃO NA ECONOMIA BRASILEIRA: UMA AVALIAÇÃO A PARTIR DE DADOS QUANTITATIVOS

### Resumo:

O presente artigo busca trazer luz a um tema bastante discutido atualmente, em especial entre os jovens. O esforço realizado ao longo da trajetória de qualificação para a atividade profissional possibilita deparar-se com condições mais vantajosas no mercado de trabalho? A avaliação é realizada especialmente com os dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio, utilizada para calcular a taxa de desocupação e outros indicadores do mercado de trabalho Brasileiro.

As evidências apontadas no estudo, que buscou detalhar alguns indicadores do mercado de trabalho por região, gênero, instrução e ocupação deverá sur-

prender, ao mesmo tempo que poderá provocar contrariedades.

**Palavras-chave:** mercado de trabalho; qualificação; prêmio pela educação.

### INTRODUÇÃO

O desempenho recente do mercado de trabalho brasileiro tem sido marcado pela combinação de desaceleração gradual da atividade econômica e manutenção de indicadores historicamente favoráveis de ocupação. Em 2025, a economia brasileira registrou crescimento de 2,3%, segundo o Sistema de Contas Nacionais do IBGE, ritmo inferior ao observado nos anos imediatamente anteriores. Ainda assim, o mercado de trabalho manteve trajetória de fortalecimento, com expansão da força de trabalho, crescimento do número de ocupados e redução da taxa de desocupação para níveis próximos aos menores da série histórica recente.

Esse contexto também se refletiu no Estado de São Paulo e na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP),

onde a taxa de desocupação alcançou patamares historicamente baixos ao final de 2025.

O aquecimento do mercado, contudo, manifesta-se de forma distinta entre os diferentes perfis de trabalhadores. Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), do IBGE, apontam diferenças nos indicadores de comportamento do mercado de trabalho segundo sexo, faixa etária, raça/cor e grau de instrução, entre outros fatores.

Especificamente neste artigo, o objetivo central é discutir as diferenças do mercado de trabalho enfrentadas por trabalhadores com distintos níveis de instrução. Qual é o prêmio salarial da educação no Brasil? Ele existe? E, se existe, vale a pena?

A importância desta breve discussão reside na percepção, presente em alguns segmentos da sociedade, de que estudar não traz benefícios significativos à carreira do trabalhador, como outrora parecia promover.

### O que move o mercado de trabalho?

Assim como nos demais mercados da economia, a interação entre os agentes no mercado de trabalho também é permeada pelo comportamento de oferta e demanda. Entretanto, nesse mercado os fatores de decisão dos agentes apresentam fundamentos específicos.

Seguindo a teoria microeconômica clássica, a oferta de trabalho realizada pelos trabalhadores envolve a decisão sobre como alocar as horas disponíveis entre dedicação ao trabalho e atividades de descanso e lazer. Segundo essa interpretação, há um trade-off inevitável na escolha dos trabalhadores, sendo o salário uma variável importante na determinação do quanto do tempo tenderão a dedicar ao trabalho — embora não seja a única.

Do outro lado, a demanda por trabalho, realizada pelos empregadores, envolve a intenção de recompor ou ampliar as equipes profissionais para viabilizar o processo produtivo, com o objetivo não apenas de obter lucro, mas de maximizá-lo. Dessa forma, a disposição em remunerar o trabalhador está diretamente associada à sua produtividade e ao resultado esperado no desempenho empresarial. Por essa razão, os setores com maior capacidade de geração de valor adicionado por esforço de trabalho tendem a apresentar remuneração média mais elevada.

Ocorre, contudo, que o mercado não apresenta sincronia perfeita, e diversos outros elementos influenciam o processo decisório. Em um sistema econômico

no qual assimetrias de informação e externalidades estão frequentemente presentes, o mercado de trabalho também apresenta distorções e desalinhamentos entre os fluxos de oferta e demanda de trabalho.

Tais distorções podem decorrer da disponibilidade imperfeita de informações, do conjunto de objetivos e expectativas distintos entre trabalhadores e empregadores nas negociações, bem como de fatores geracionais, de gênero, entre outros. Também se pode mencionar o próprio fetiche da mercadoria trabalho, segundo a leitura marxista, uma vez que as relações sociais presentes no mercado de trabalho estão invariavelmente subordinadas às relações econômicas que as sustentam e às contradições inerentes a essa dinâmica.

Sem aprofundar o debate teórico sobre o tema, que não constitui o foco deste artigo, os pontos apresentados podem ser visualizados no comportamento diferenciado do mercado de trabalho segundo distintos recortes e perfis profissionais.

## 1. O DESEMPENHO RECENTE DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E O EFEITO DA EDUCAÇÃO

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE, o Brasil encerrou 2025 com pouco mais de 108 milhões de pessoas na força de trabalho e aproximadamente 103 milhões de pessoas ocupadas. No país como um todo, há pouco mais de 5,5 milhões de pessoas desocupadas.

Apesar da diminuição do ritmo de crescimento da economia em 2025, a taxa de desocupação no país no último trimestre do ano foi de 5,1% da força de trabalho, que inclui pessoas com 14 anos ou mais de idade disponíveis para trabalhar.

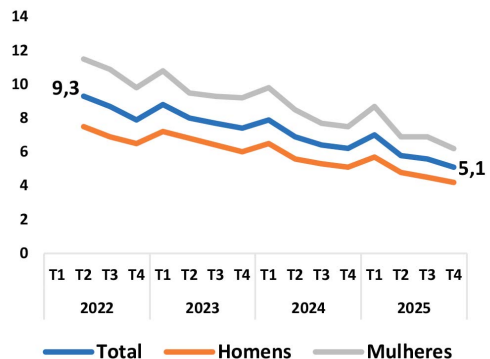


Figura 1: Taxa de Desocupação - Brasil - % da força de trabalho. Fonte: PNADC/ IBGE.

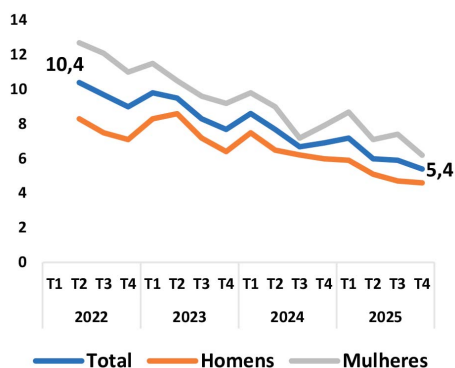


Figura 2: Taxa de Desocupação - RMSP - % da força de trabalho. Fonte: PNADC/ IBGE.

Na Região Metropolitana de São Paulo o indicador fechou 2025 com taxa de desocupação de 5,4%, em um cenário com pouco mais de 12 milhões na força de trabalho e cerca de 650 mil pessoas desocupadas.

	Brasil		
	Total	Homens	Mulheres
<b>Taxa Desocupação</b>	5,1	4,2	6,2
<b>Taxa Desocupação + subutilização da força de trabalho</b>	9,2	7,7	11,1
	RMSP		
	Total	Homens	Mulheres
<b>Taxa Desocupação</b>	5,4	4,6	6,2
<b>Taxa Desocupação + subutilização da força de trabalho</b>	8,1	7,1	9,4

Figura 3: Taxa de Desocupação e Subutilização da Força de Trabalho - Quarto Trimestre de 2025. Fonte: PNAC/ IBGE.

Entre outros fatores que ajudam a explicar a diferenciação de gênero no mercado de trabalho, elementos dinâmicos, como a maior demanda sobre as mulheres em relação aos cuidados domésticos e ao cuidado com filhos e idosos, tendem a reduzir não apenas o tempo disponível para a busca por oportunidades de trabalho, mas também o tempo potencial de dedicação ao emprego. Esses fatores não justificam, por si só, a existência desse diferencial, mas ajudam a compreender parte da sua persistência.

Entre os diversos debates em torno da dinâmica do mercado de trabalho, um deles refere-se ao questionamento sobre os efeitos do grau de instrução na capacidade de inserção no mercado de trabalho.

## 2. GRAU DE INSTRUÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

Avaliando os dados do último trimestre de 2025, a primeira evidência é o diferencial da taxa de desocupação segundo o grau de formação do trabalhador. Entre os trabalhadores com ensino superior completo ou equivalente, a taxa de desocupação é de 2,7%, aproximadamente a metade da taxa observada no conjunto do mercado de trabalho.

Contudo, entre os trabalhadores com ensino fundamental incompleto, ensino médio incompleto ou mesmo ensino superior incompleto, a taxa de desocupação apresenta diferenciação relativamente limitada.

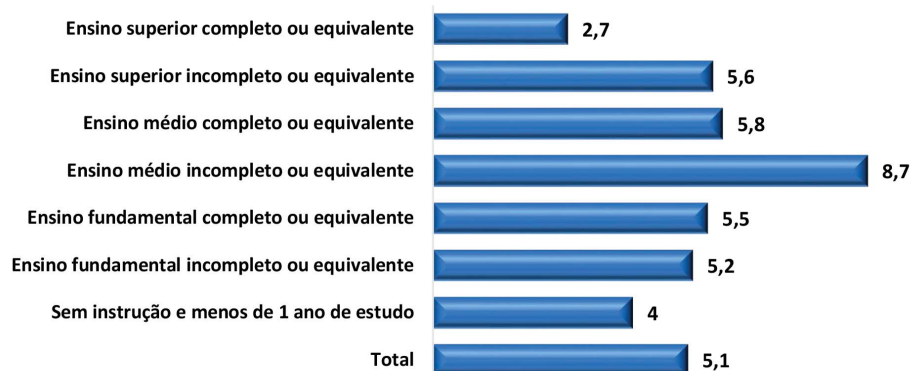


Figura 4: Brasil - Taxa de Desocupação - %.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

A maior taxa de desocupação entre aqueles com ensino médio incompleto ou equivalente resulta de uma combinação entre o elevado volume da força de trabalho enquadrada nesse perfil e o perfil da demanda por trabalho, que tende a privilegiar formações completas.

Com pequenas diferenças pontuais, esse cenário se repete tanto no Estado de São Paulo quanto na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). A maior taxa de desocupação observada entre trabalhadores com ensino superior incompleto sugere o efeito combinado da maior valorização da mão de obra com superior completo e da maior competição e rotatividade entre profissionais jovens, especialmente entre 17 e 24 anos, que apresentam maiores saldos na geração de empregos formais segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).



Figura 5: São Paulo - UF - Taxa de Desocupação - %.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

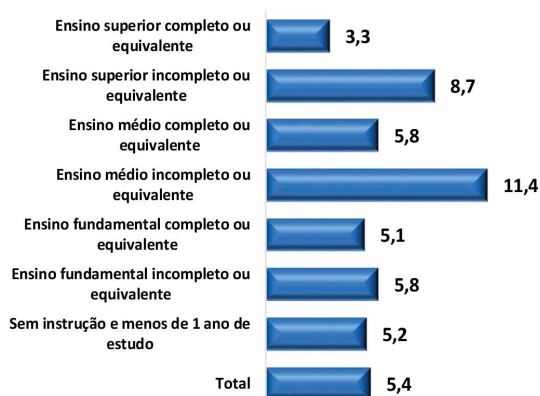
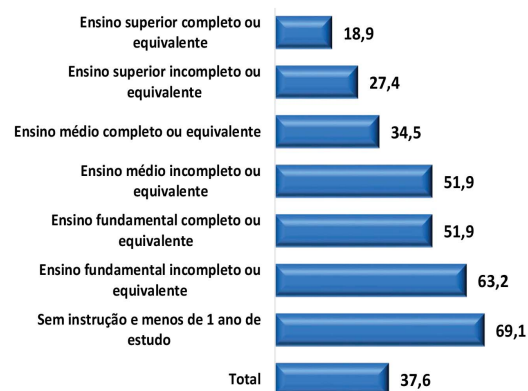


Figura 6: RMSP - Taxa de Desocupação - %.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

Quando avaliamos a informalidade no mercado de trabalho, novamente o grupo de trabalhadores com ensino superior ou equivalente apresenta uma taxa significativamente menor que a média do mercado.



Nesse ponto, é importante destacar que a apuração da taxa de desocupação inclui o levantamento de informações sobre a inserção produtiva das pessoas com 14 anos ou mais de idade na economia, consideradas parte da força de trabalho. Essa inserção pode ocorrer tanto como empregado quanto como empregador, em relações formais ou informais.

Os grupos de trabalhadores com menor informalidade representam aqueles que, em média, conseguem relações econômicas mais estruturadas no mercado de trabalho, com menor grau de vulnerabilidade.

Os cenários observados no Estado de São Paulo e na RMSP mostram-se semelhantes ao recorte nacional. A principal diferença é que trabalhadores com ensino fundamental incompleto ou menos estão sujeitos a maior grau de informalidade quando comparados aos recortes paulista e da RMSP, possivelmente em razão de estruturas produtivas regionais menos robustas observadas em outras regiões do país.

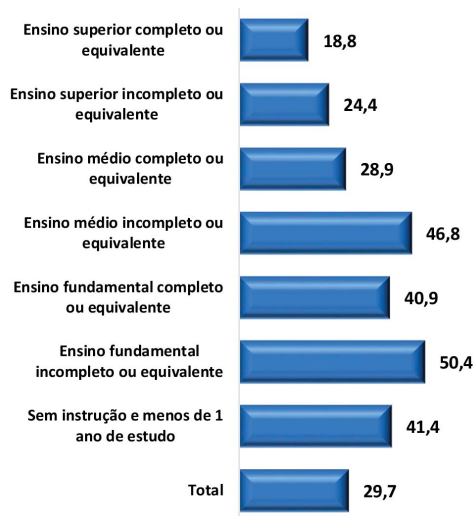


Figura 8: São Paulo - UF - Informalidade - %.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

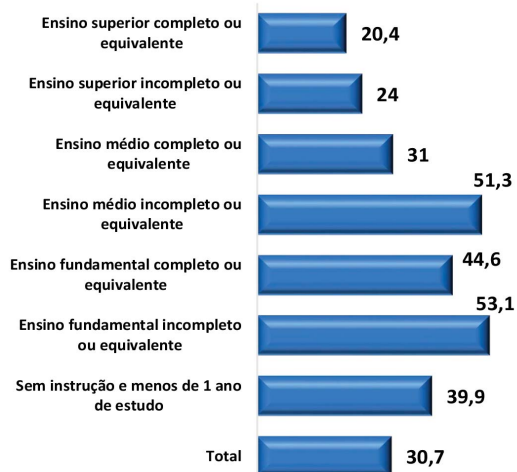


Figura 9: RMSP - Informalidade - %.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

## 2.1 Rendimento médio e nível de Instrução

Quando avaliamos o salário médio mensal dos trabalhadores, observa-se que apenas aqueles com ensino superior ou equivalente recebem remuneração superior à média do mercado — próxima ao dobro da média geral.

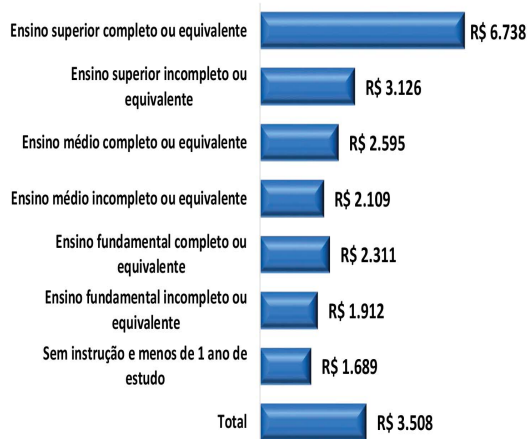


Figura 10: Brasil - Rendimento Médio Mens.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

Entre os trabalhadores com grau de instrução até o ensino médio completo, a graduação salarial se mostra mais tímida. No recorte nacional esta diferenciação se mostra mais nítida, enquanto no Estado de São Paulo e na RMSP o diferencial aparece de forma mais difusa. Contudo, em todos os recortes, é a partir do ensino médio completo que se observam os maiores acréscimos salariais à medida que o grau de instrução se eleva.

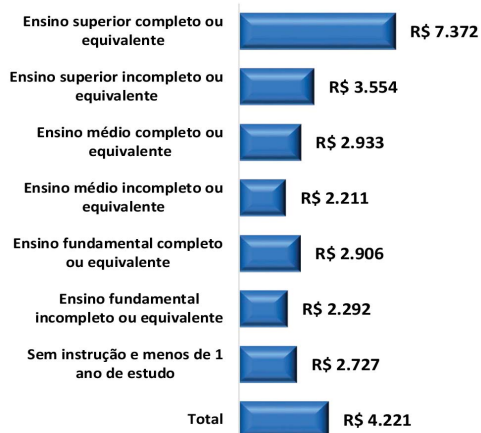


Figura 11: São Paulo - UF - Rendimento Médio Mês.  
Fonte: PNAC/ IBGE.



Figura 12: RMSP - Rendimento Médio Mês.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

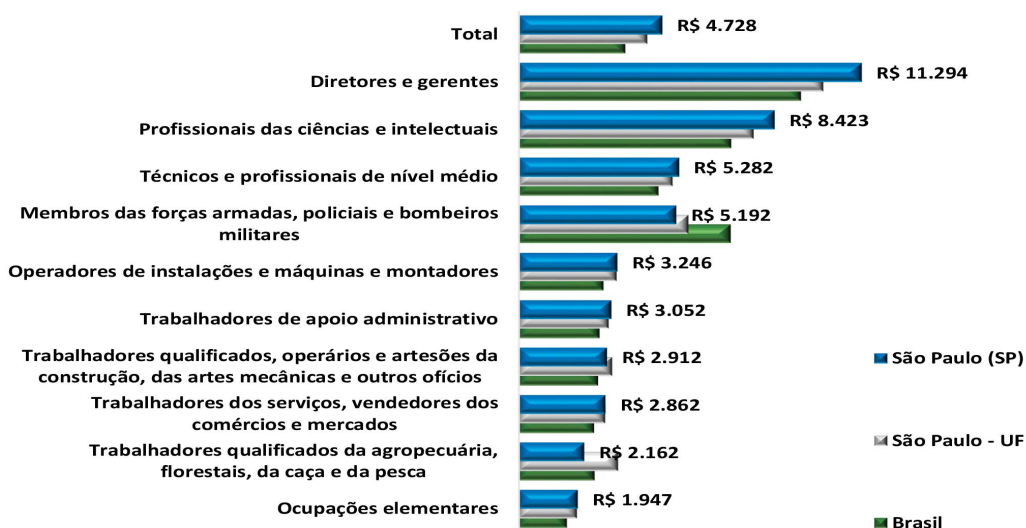


Figura 13: Rendimento Médio real por agrupamento ocupacional - out./dez de 2025.  
Fonte: PNAC/ IBGE.

Os dados da PNADC do trimestre encerrado em dezembro de 2025 demonstram que o aprimoramento do grau de instrução até o nível superior incompleto traz pouca diferença em relação à taxa de desocupação enfrentada. No entanto, no que se refere à formalização da atividade exercida no mercado de trabalho, os trabalhadores com ensino médio completo já encontram um cenário mais favorável, que melhora ainda mais entre aqueles com maior grau de formação.

Com relação ao rendimento médio mensal, os principais acréscimos são observados entre os trabalhadores com ensino médio completo, com saltos ainda mais intensos entre aqueles que avançam para os níveis superiores de formação.

## 2.2 Ocupação, qualificação e rendimento

Ao analisar o rendimento médio real dos trabalhadores detalhado por grupamento ocupacional, restam menos dúvidas sobre o efeito positivo da educação sobre a renda média. Técnicos e profissionais de nível médio, que detêm algum tipo de qualificação, possuem renda média de R\$ 5.282 na RMSP, acima da renda daqueles com apenas ensino médio completo — com ou sem qualificação técnica — cuja renda média foi de R\$ 2.920 no último trimestre de 2025.

A gradação salarial por qualificação ocupacional se repete nos diferentes recortes geográficos elaborados a partir da PNADC do IBGE.

Também é possível observar que os profissionais das ciências e intelectuais, que exigem maior qualificação, apresentam rendimento médio de R\$ 8.423, superado apenas pela média de rendimento dos profissionais em ocupações gerenciais.

### 2.3 O retorno da educação no mercado de trabalho é imediato?

Em geral, não. O efeito ocorre ao longo do desenvolvimento da carreira, com maior probabilidade

de vinculação a relações de trabalho formais e mais estáveis, o que amplia as oportunidades de desenvolvimento profissional sustentável.

Como proxy para avaliar esse efeito, observa-se o diferencial de renda no mercado de trabalho formal brasileiro, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2024, detalhados por grau de formação e faixa etária.

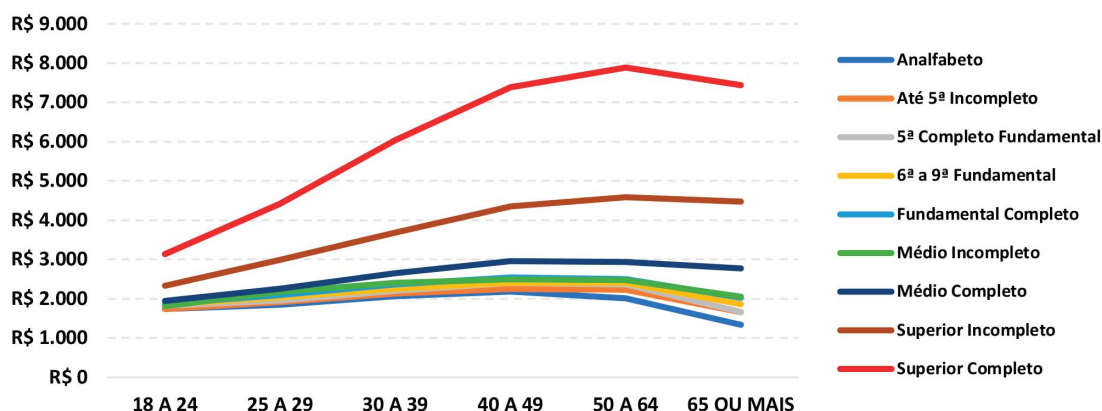


Figura 14: Mercado Formal de Trabalho - Faixa Etária e Rendimento Médio por Formação - RAIS 2024 / MTE. Fonte: RAIS (2024) / MTE.

O gráfico indica que a capitalização do efeito da formação sobre o rendimento médio ocorre ao longo da carreira, com ápice por volta da faixa etária dos 50 anos. Mesmo entre os trabalhadores mais jovens, o rendimento médio já se mostra superior, com ampliação do diferencial à medida que a idade avança.

Esse resultado corrobora as evidências apresentadas anteriormente a partir dos dados da PNADC, que apontam remuneração média significativamente maior entre trabalhadores com ensino superior completo.

Entre trabalhadores com ensino médio incompleto ou menos, a trajetória do rendimento médio tende a permanecer muito próxima ao longo do ciclo de vida laboral, sem descolamentos significativos, apresentando apenas leve ascensão até a faixa entre 40 e 49 anos de idade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O prêmio salarial da educação no Brasil existe, embora se manifeste de forma heterogênea.

Até o ensino médio completo, a evolução da renda média é relativamente modesta, o que pode contribuir para a difusão da ideia de que a educação não constitui um caminho relevante para a melhoria das oportunidades no mercado de trabalho.

Contudo, a partir do ensino médio completo, esse prêmio torna-se mais evidente.

Profissionais com qualificação técnica e ensino médio completo obtiveram, em média, remuneração 11,5% superior à média do mercado na RMSP. No topo da distribuição, trabalhadores com ensino superior completo registraram remuneração quase 75% maior que a média do mercado na região.

No recorte por grupamentos ocupacionais, profissionais em posições gerenciais ou de nível superior apresentaram rendimento médio cerca de 130% superior à média do mercado regional.

A gradação dos indicadores do mercado de trabalho observados a partir dos dados da PNADC mostrou-se semelhante nos recortes nacional, estadual e regional.

O que explica esse diferencial? Em grande medida, o perfil da demanda por trabalho na economia.

Entre as principais características buscadas pelos empregadores, além de aspectos comportamentais — como inteligência emocional, resiliência e capacidade de trabalho em equipe — destacam-se a capacidade de aprendizado contínuo, a versatilidade e o domínio técnico.

Essas características tendem a estar presentes com maior frequência em profissionais com maior grau de qualificação, não apenas pelo conhecimento explícito adquirido na formação acadêmica, mas também pelo conhecimento tácito desenvolvido ao longo dos desafios enfrentados durante o processo formativo.

## REFERÊNCIAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 10 de março de 2026.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Coleção Os Economistas).

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: princípios básicos, uma abordagem moderna. Rio de Janeiro: Campus, 1999



**Autores:** Ana Paula Gomes de Souza, Enzo Dentello Bolcont Luiz, Henrique Monteiro Schmillevitch, João Marcos Araujo Soares e Victor Barbosa Marganelli.  
**Orientadora:** Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima - Docente da Strong Business School.

## O LUXO SILENCIOSO: O CASO ROLEX

### Resumo:

O objetivo do presente artigo foi compreender de que maneira a Rolex consegue reforçar sua exclusividade e valor simbólico sem recorrer a campanhas publicitárias ostensivas, situando o fenômeno no campo dos estudos de consumo e marketing de luxo. Para isso, foram selecionadas as melhores fontes de pesquisa, e realizadas análises críticas dos textos escolhidos para compreender como a associação entre a marca Rolex, o luxo e status foi construída ao longo dos anos e quais efeitos isso gera no consumo. A pesquisa evidenciou que ao utilizar o marketing por associação, Rolex consolidou seu conceito de luxo silencioso, fundamentado em valores como tradição, excelência e exclusividade. Além disso, o servicescape das boutiques da marca atua como um meio de comunicação não verbal que reforça a exclusividade e o prestígio associados à Rolex. Pode-se concluir que, o sucesso da Rolex decorre de uma estratégia integrada de gestão simbólica entre

o ambiente físico, o design e a experiência de compra, fazendo com que o luxo silencioso se manifeste na harmonia entre estética, emoção e significado.

**Palavras-chave:** Rolex; luxo; status; exclusividade.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O luxo é um fenômeno sociocultural que há séculos desperta fascínio e, ao mesmo tempo, provoca debates sobre exclusividade, ostentação e valor simbólico. Segundo Lipovetsky e Roux (2005), o mercado de luxo se organiza em uma dualidade: de um lado, o caráter elitista e restrito; de outro, a tendência de democratização em massa. Essa dualidade faz com que o luxo oscile entre a banalização e a preservação de seu “poder de sonho”, sendo simultaneamente acessível e inalcançável.

A marca Rolex exemplifica esse fenômeno de forma singular. Embora seus produtos mantenham valores elevados e acesso restrito, preservam também um forte apelo aspiracional, simbolizando o pertencimento a um grupo social altamente seletivo. Castarède (2005) argumenta que o verdadeiro luxo não se define

pela ostentação, mas pela discrição e pelo reconhecimento entre aqueles que partilham dos mesmos códigos culturais. Nesse sentido, a Rolex comunica prestígio de maneira silenciosa, construindo sua identidade por meio do conceito de “luxo silencioso”. Para Douglas e Isherwood (2006), bens de consumo não são apenas utilitários, mas também carregam significados sociais; assim, o Rolex ultrapassa sua função de medir o tempo e se transforma em um marcador identitário e de status.

A relevância do tema está no fato de que empresas como a Rolex transcendem a função prática de seus produtos, moldando percepções, comportamentos e identidades de consumo. Apesar de a discussão sobre branding e marketing de luxo estar consolidada em termos práticos, ainda existem lacunas teóricas no aprofundamento do conceito de “luxo silencioso” e de sua relação com o consumo aspiracional. Este estudo, portanto, possui o foco de compreender de que maneira a marca consegue reforçar sua exclusividade e valor simbólico sem recorrer a campanhas ostensivas, situando o fenômeno no campo dos estudos de consumo e marketing de luxo. Além da contribuição acadêmica, a pesquisa oferece relevância aplicada, pois pode fornecer insights estratégicos para outras empresas do setor, sugerindo formas de posicionamento autênticas e seletivas que reforcem o valor simbólico e a conexão com o consumidor.

Metodologicamente, a investigação se apoia em uma pesquisa bibliográfica, nos termos de Gil (1991), utilizando livros, artigos, dissertações, teses e relatórios técnicos. O processo envolveu a escolha do tema, a seleção criteriosa de fontes, a leitura e análise crítica do material, bem como a organização sistemática das informações obtidas. O objetivo é compreender como a associação entre a marca Rolex, o luxo e o status foi construída ao longo do tempo e de que forma esse posicionamento influencia o comportamento do consumidor contemporâneo.

## 1. A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE VENDA NO MERCADO DE LUXO

Para Kotler (1974), o ambiente de venda, que inclui arquitetura, layout, vitrines e design interno, constitui um “pacote total” capaz de atrair atenção, comunicar valores simbólicos e gerar impacto emocional. No contexto da Rolex, esse conceito se materializa nas boutiques da marca, que utilizam vitrines minimalistas, iluminação sofisticada, materiais nobres e layout espa-

çoso, conforme figura 1. Esses elementos transmitem luxo e exclusividade silenciosamente, sem necessidade de comunicação verbal, reforçando o status da marca para clientes e observadores.



**Figura 1:** Vitrine da Loja da Rolex.

**Fonte:** Do autor. Foto tirada no Shopping Iguatemi São Paulo em 06 out. 2025.

Complementando essa perspectiva, Bitner (1992) desenvolveu o conceito de servicescape, destacando que fatores como iluminação, circulação, mobiliário e cores moldam tanto percepções quanto comportamentos de clientes e funcionários. Na Rolex, o servicescape cria um ambiente que seleciona o público e valoriza a experiência, reforçando a sensação de pertencimento a um grupo exclusivo e diferenciado da marca dos concorrentes.

A marca não se resume ao produto visual; ela é uma promessa ativa que reúne múltiplos significados, atributos, valores, cultura, personalidade e imagem de quem a usa, atuando como um símbolo de diferenciação social. No contexto da Rolex, isso se traduz no fato de o relógio ser mais do que utilitário: é um marcador de identidade, uma representação silenciosa de sucesso e status (KOTLER, 1974)

O valor percebido pelo consumidor também é determinante. Kotler e Keller (2016) descrevem o Customer-Perceived Value (CPV) como a relação entre benefícios (funcionais, emocionais e simbólicos) e

custos (financeiros, de tempo e esforço). No contexto da Rolex, os benefícios emocionais e de status compensam o elevado custo monetário do produto, reforçando a percepção de luxo silencioso. O cliente não compra apenas um relógio, mas experimenta exclusividade, tradição e prestígio, elementos que a marca comunica implicitamente em cada ponto de contato, especialmente no ambiente de suas boutiques.

## 2. FOCO NA EXPERIÊNCIA SIMBÓLICA DO CONSUMIDOR

O conceito de luxo silencioso evidencia que certas marcas de alto padrão vendem prestígio, exclusividade e status de maneira implícita, sem recorrer a mensagens publicitárias ostensivas. No caso da Rolex, o valor percebido pelo consumidor não se restringe à funcionalidade do relógio, mas à experiência simbólica de pertencimento e distinção social.

Segundo Lipovetsky e Roux (2005), o luxo torna-se uma marca distintiva, símbolo do acesso e do pertencimento a uma nova categoria social; a marca predomina sobre o produto, tornando-se o significante principal de identidade e prestígio (Lipovetsky & Roux, 2005). No contexto da Rolex, o relógio não é apenas um mecanismo de alta precisão; é a marca que comunica identidade e exclusividade de forma silenciosa, reforçando seu status entre consumidores e admiradores.

A construção da marca de luxo, segundo Lipovetsky e Roux (2005), exige gestão simbólica de suas raízes e edificação de um mito, conciliando “o tempo rápido da moda” com “o imóvel, a temporalidade longa da memória”. A Rolex ilustra perfeitamente essa dualidade: embora inove constantemente com modelos atualizados, mantém tradição estética e mecânica, atravessando décadas sem perder relevância. Esse equilíbrio temporal contribui para o charme silencioso e atemporal da marca.

Outro aspecto relevante é a transição do luxo exibicionista para o luxo introspectivo. Lipovetsky e Roux (2005) descrevem a passagem “de ostentação, voltada para a admiração de um terceiro, para o prazer individual de saber-se diferente”. A Rolex atua nesse plano íntimo: mais do que um espetáculo público, o relógio estabelece um diálogo silencioso com o portador, funcionando como um marcador de identidade pessoal e social, reforçando a percepção de luxo silencioso.

O Rolex, enquanto objeto de luxo, pode ser interpretado como uma “estátua silenciosa” que comunica

status e conquistas sem a necessidade de palavras. O modelo proposto por Abraham Maslow (2017) sugere que as necessidades humanas são organizadas de forma hierárquica, e à luz da pirâmide de Maslow, seu significado transcende a funcionalidade básica de medir o tempo, inserindo-se principalmente nos níveis de pertencimento, estima e, em alguns casos, auto realização, conforme indicado na figura 2. No nível de pertencimento, o Rolex sinaliza integração em grupos sociais específicos; na esfera da estima, atua como marcador de reconhecimento e diferenciação; e, para certos indivíduos, alcança a autorrealização ao representar apreciação estética, valorização da tradição relojoeira ou realização pessoal. Assim, o uso do Rolex exemplifica como bens de consumo simbólicos podem operar como mediadores de identidade, status e propósito, reforçando a intersecção entre consumo e motivação humana.



Figura 2: Pirâmide De Maslow.

Fonte: <https://unidombosco.edu.br/blog/piramide-de-maslow-voce-ja-ouviu-falar/>

À medida que os indivíduos satisfazem as demandas básicas, ocorre um deslocamento do comportamento de consumo em direção a bens simbólicos, que representam status, identidade e reconhecimento social. Nesse contexto, o mercado de luxo tem apresentado crescimento expressivo, impulsionado por consumidores que buscam não apenas produtos, mas também significados associados ao sucesso e à exclusividade. De acordo com a Bain & Company (2023), o setor global de bens de luxo atingiu o valor recorde de 1,5 trilhão de euros em 2023, demonstrando um aumento contínuo na demanda por produtos premium. Esse fenômeno pode ser interpretado como uma manifestação das necessidades superiores descritas por Maslow, nas quais o consumo ultrapassa a função utilitária e passa a servir como instrumento de autoafirmação, prestígio e autorrealização pessoal.

### 3. MARKETING POR ASSOCIAÇÃO: PRESTÍGIO E EXCELÊNCIA COMO ESTRATÉGIA DA ROLEX

A estratégia de marketing da Rolex vai além da comunicação direta de produto ou publicidade ostensiva; a marca utiliza o patrocínio seletivo e a associação a personalidades e eventos de prestígio como instrumento de consolidação de seu luxo silencioso. Um exemplo emblemático ocorreu em 1978, quando a Rolex se tornou cronometrista oficial do torneio de Wimbledon, o campeonato de tênis mais tradicional e prestigiado do mundo. Essa ação não constitui apenas um patrocínio esportivo, mas representou uma estratégia de posicionamento direcionada a um público seletivo, interessado em tradição, excelência e distinção social.

A escolha de Wimbledon não foi aleatória. O torneio é frequentado por membros da realeza britânica, celebridades e a elite internacional, consolidando um ambiente de prestígio e sofisticação. Ao se associar a esse contexto, a Rolex reforçou implicitamente sua imagem de exclusividade e status, comunicando valores de tradição, disciplina e excelência sem recorrer a slogans ou campanhas ostensivas (Lipovetsky & Roux, 2005; Kotler, 1974).

Além de eventos, a Rolex seleciona embaixadores de renome em esportes e áreas de alto prestígio, como Roger Federer (tênis), Tiger Woods (golfe), Jackie Stewart (F1), bem como artistas e exploradores de destaque internacional. Todos compartilham características centrais: sucesso, dedicação, disciplina e reconhecimento em contextos altamente competitivos. Essa associação cria uma narrativa simbólica clara: o uso de um Rolex não representa apenas a aquisição de um relógio de luxo, mas a integração a um grupo de elite que compartilha conquistas e status elevados (Lipovetsky & Roux, 2005). Além da Rolex possui embaixadores em esportes de alto prestígio, ela também é famosa por marcar presença nos cinemas, como por exemplo, no filme 007 Contra Goldfinger, onde James Bond utiliza seu Rolex com. Fig 03.



Figura 3: 007 Contra Goldfinger.  
Fonte: Goldfinger, 1964.

A integração desse marketing por associação com o conceito de luxo silencioso é estratégica. Enquanto marcas tradicionais podem enfatizar publicidade direta ou ostentação, a Rolex constrói prestígio através de vínculos simbólicos, reforçando que o luxo é percebido e reconhecido pela qualidade, tradição e conquistas de quem o possui, e não por anúncios ostensivos. Essa abordagem complementa o servicescape sofisticado das boutiques, a gestão simbólica da marca e o valor percebido pelo consumidor, consolidando uma experiência de consumo implícita e atemporal (Kotler & Keller, 2016; Turley & Milliman, 2000).

Dessa forma, a associação a eventos, personalidades e contextos de prestígio atua como uma extensão do posicionamento da marca, criando camadas de significado que transcendem o relógio em si. A Rolex vende uma experiência simbólica de excelência e status, alinhada com o perfil aspiracional do consumidor e com a tradição do luxo elitista descrita por Lipovetsky e Roux (2005). O usuário do relógio não apenas adquire um objeto de alta precisão, mas participa de um universo social de prestígio, conquistando reconhecimento silencioso e exclusividade, a essência do luxo silencioso.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca Rolex é um dos maiores exemplos do fenômeno sociocultural que gera discussões sobre valor simbólico, exclusividade e ostentação, o luxo. Os produtos da Rolex possuem um forte simbolismo e desejo de pertencer ao grupo social muito restrito, sendo que esse reconhecimento é comunicado de maneira discreta, o que é caracterizado como "luxo silencioso". A aquisição de um relógio da Rolex não é efetuada simplesmente para obter um instrumento que mede o tempo, mas principalmente para conseguir-se um indicador de status e conquista, o que mantém o apelo aspiracional característico do mercado de luxo, e reforça o conceito de que o verdadeiro luxo está no reconhecimento entre as pessoas que compartilham os mesmos códigos culturais.

Dessa forma, o presente artigo buscou analisar como a Rolex consegue reforçar sua exclusividade e valor simbólico sem recorrer a campanhas ostensivas, situando o fenômeno no campo dos estudos de consumo e marketing de luxo, e para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o uso de livros, artigos, dissertações, teses e relatórios técnicos.

A pesquisa demonstrou que ao adotar o marketing por associação, por meio do patrocínio seletivo de even-

tos e da vinculação a personalidades de prestígio, a Rolex consolida seu conceito de luxo silencioso, fundamentado em valores como tradição, excelência e exclusividade. Assim, o estudo reforça que o sucesso da Rolex está na coerência entre sua comunicação, seu público-alvo e seu posicionamento, evidenciando como o luxo pode ser comunicado por meio da sutileza, da tradição e da experiência simbólica, elementos centrais na construção de valor e na perpetuação de marcas de prestígio.

O crescimento contínuo do mercado global de luxo reforça a tendência de que a aquisição de bens de luxo, como os relógios da Rolex, ultrapassa o aspecto utilitário e assume função simbólica e emocional, indicando uma busca crescente por experiências e objetos que expressam a individualidade, sucesso e reconhecimento social, o que a partir da perspectiva da Pirâmide de Maslow, evidencia as necessidades do ser humano de pertencimento, estima e autorrealização.

O servicescape das boutiques da marca, com seu design minimalista, iluminação sofisticada e materiais nobres, atua como um meio de comunicação não verbal que reforça a exclusividade e o prestígio associados à Rolex. Assim, o espaço físico transcende a função comercial, transformando-se em uma extensão da identidade e dos valores da marca. Assim, o consumidor percebe que os benefícios emocionais e simbólicos superam o custo financeiro, fortalecendo a lealdade e a admiração pela marca.

Conclui-se que, o sucesso da Rolex decorre de uma estratégia integrada de gestão simbólica, na qual o ambiente físico, o design e a experiência de compra convergem para comunicar valores de exclusividade e excelência. O luxo silencioso, nesse contexto, manifesta-se na harmonia entre estética, emoção e significado, consolidando a Rolex como referência de prestígio e sofisticação atemporal.

## REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY. **Luxury Goods Worldwide Market Study (Fall 2023)**. Disponível em: <https://www.bain.com> Acesso em: 10 out. 2025.
- BITNER, Mary Jo. **Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees**. Journal of Marketing, v. 56, n. 2, 1992.
- CASTARÈDE, Jean. **O luxo: Os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. 1º ed., São Paulo: Barcarolla, 2005.
- DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo**. 2º ed., Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2º ed., SP: Atlas, 1991.
- GOLDFINGER**. Direção: Guy Hamilton. Roteiro: Richard Maibaum; Paul Dehl, baseado no livro de Ian Fleming. Produção: Albert R. Broccoli; Harry Saltzman. Elenco: Sean Connery, Gert Fröbe, Honor Blackman, Shirley Eaton. Música: John Barry. Fotografia: Ted Moore. Edição: Peter R. Hunt. [S.l.]: Eon Productions, 1964. Local: Londres, 1964.
- KOTLER, Philip. **Atmospherics as a marketing tool**. Journal of Retailing, v. 49, n. 4, 1974.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **A framework for marketing management**. 6º ed., Global Edition. Harlow: Pearson, 2016.
- LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9º ed., São Paulo: Atlas, 2021.
- LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo Eterno: Da Idade do Sagrado ao Tempo das Marcas**. 2ª ed., São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- MASLOW, Abraham. **A theory of human motivation**. Psychological Review, 1º ed., Abingdon: Taylor & Francis, 2017.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6º ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- STREHLAU, Suzane. **Marketing do luxo**. 1º ed., São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. **Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence**. Journal of Business Research, v. 49, n. 2, 2000.
- UNIDOMBOSCO, Blog. **Pirâmide de Maslow: você já ouviu falar?** Disponível em: <https://unidombosco.edu.br/blog/piramide-de-maslow-voce-ja-ouviu-falar/> Acesso em 03 out. 2025.



# LANÇAMENTO

**Autor:** Prof. Dr. Rafael Quaresma Viva Espinosa - Doutor em direito político e econômico pela Mackenzi, docente na Strong Business School.

## DIREITO DO CONSUMIDOR

Nos dias 11/03 e 26/03 p.f. acontecerá o lançamento do terceiro livro do Professor Rafael Quaresma, que é Doutor e Mestre em Direito e que escreveu uma obra coletiva para a preparação dos estudantes para o Exame de Ordem.

No dia 11, o lançamento será na sede da OAB Santos, localizada na Praça Patriarca José Bonifácio, nº 55, Centro – Santos/SP, e ocorrerá das 18h às 20h, com entrada franca e aberta ao público.

Já no dia 26, o lançamento contará com a presença dos outros autores e ocorrerá na Livraria Martins Fontes da Avenida Paulista, no horário compreendido entre 18h e 21h, também com entrada franca e aberto ao público.

Responsável pela disciplina de Direito do Consumidor, o livro, intitulado “Reta final OAB – 1ª fase”, faz uma abordagem objetiva dos principais temas de Direito do Consumidor, destacando as informações mais importantes que devem ser conhecidas pelo aluno para a realização da prova objetiva.

A finalidade é, também, ensinar o aluno na interpretação e resolução dos exercícios, a partir das provas realizadas anteriormente.



Temas como relação jurídica de consumo, conceitos de consumidor e fornecedor, que são os sujeitos dessa relação, assim como o objeto que transacionam – produtos e serviços – são abordados com um linguajar simples, prático e objetivo.

O mesmo acontece com a análise dos direitos básicos e a distinção entre a responsabilidade civil decorrente do fato e do vício, de produtos e serviços.

Com uma ideia esquematizada de fixação de conteúdo, os pontos centrais de cada tema são destacados pelo autor, que dá dicas para que o leitor, em regra alunos, não apenas compreenda os institutos como também armazene os seus significados para a realização da 1ª fase da OAB.

Além disso, não ficaram de fora da abordagem outros temas relevantes, como oferta, práticas abusivas, proteção contratual e a novidade chamada superendividamento.

Este último, inclusive, por ter sido recentemente inserido no Código de Defesa do Consumidor acaba sendo mais cobrado nos exames, razão pela qual o autor faz a devida abordagem do assunto, considerando, outrossim, que muitos alunos puderam não ter estudado esse tema na graduação, ante a sua recém criação.

Apesar de serem apenas duas as questões vinculadas ao Direito do Consumidor na 1ª fase do Exame de Ordem, a leitura da obra, com o estudo do tema envolvendo os tópicos mais relevantes, possibilitará ao estudante pontuar nestas questões.



# LANÇAMENTO

**Autor:** Prof. Dr. Valter Palmieri Júnior, Coordenador do Curso de Economia. Mestre e Doutor em Desenvolvimento econômico pelo IE/UNICAMP.

## INFLAÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL: UM PROBLEMA ESTRUTURAL QUE EXIGE NOVAS RESPOSTAS

A inflação de alimentos ocupa um lugar singular na economia brasileira. Mais do que um fenômeno conjuntural, associado a choques temporários de oferta ou variações climáticas pontuais, ela revela um padrão persistente, com dinâmica própria e efeitos sociais profundos. O livro *Inflação de Alimentos no Brasil: como fenômeno estrutural e sistêmico*, de Valter Palmieri Jr., promovido pela ACT Promoção da Saúde, parte justamente dessa constatação para propor uma interpretação mais ampla e integrada do problema.

Ao contrário das abordagens tradicionais, que tendem a tratar a inflação de alimentos como transitória e subordinada à inflação geral, o autor sustenta que, no Brasil, os preços dos alimentos adquiriram relativa autonomia. Evidências empíricas mostram que, especialmente a partir de meados dos anos 2000, a inflação de alimentos passou a crescer de forma sistematicamente superior à inflação geral, de forma descolada, em



contraste com economias como a dos Estados Unidos e outros países, onde essa diferença é praticamente inexistente. No Brasil, a inflação geral acumulada entre meados de 2006 e 2025 foi de 186%, enquanto a dos

alimentos foi de 305%. Outro fenômeno importante é que os alimentos mais saudáveis subiram ainda mais de preço. As frutas, por exemplo, subiram 516% no período. Isso faz com que essa dinâmica estrutural afete as escolhas de consumo, prejudique a segurança alimentar e impacte negativamente a saúde pública.

Esse descolamento não é acidental, mas expressão de características estruturais do sistema econômico brasileiro. E, se a nossa inflação de alimentos é específica, é necessário ir além das teorias convencionais, que, na maior parte das vezes, foram formuladas a partir da realidade norte-americana. É necessário se inspirar em grandes autores, como Celso Furtado, que nos ensinou a olhar o que há de específico em nosso país, pois mesmo variáveis macroeconômicas assumem características próprias em economias subdesenvolvidas.

A tese central do livro é clara: a inflação de alimentos no Brasil é estrutural, específica e sistêmica. Estrutural porque decorre da forma como a economia e o sistema agroalimentar estão organizados, gerando um comportamento persistente de longo prazo nos preços; específica porque apresenta dinâmica distinta da observada em outros países; e sistêmica porque resulta da interação entre múltiplos fatores econômicos, sociais, institucionais e ambientais.

O primeiro eixo explicativo desenvolvido pelo autor está no modelo agroexportador e na inserção internacional do país. A priorização das commodities agrícolas, voltadas ao mercado externo, contribuiu para o esvaziamento relativo da produção de alimentos destinados ao mercado interno. Desde 2006, a área plantada das três principais commodities agrícolas exportáveis dobrou. Os ventos internacionais favoráveis e as políticas públicas assimétricas contribuíram para que a área destinada à produção de soja, milho e açúcar, que já era quatro vezes maior do que a área destinada a alimentos básicos como arroz, feijão, batata, trigo, mandioca, tomate e banana, passasse a ser doze vezes maior em menos de duas décadas.

Esse processo mostra que, embora o crescimento das exportações contribua para a balança comercial, ele traz consequências profundas para a produção de alimentos variados e saudáveis. Ele também se articula com a dolarização dos preços e com a maior exposição às flutuações cambiais e financeiras, ampliando a volatilidade e pressionando os preços domésticos, além de aumentar a dependência de importações de fertilizantes químicos e agrotóxicos. Trata-se de uma inserção subordinada nas cadeias globais, na qual o

abastecimento interno se torna secundário frente à lógica exportadora.

O segundo eixo diz respeito às estruturas de mercado. O livro demonstra que a cadeia alimentar brasileira é marcada por elevados níveis de concentração, desde os insumos agrícolas até o varejo supermercadista. Esse poder de mercado permite a formação de preços com menor grau de concorrência, além de favorecer estratégias de diferenciação e segmentação que ampliam margens e reforçam desigualdades no acesso à alimentação. A ideia de que mercados mais concentrados seriam necessariamente mais eficientes é questionada, evidenciando limites importantes da autorregulação privada. O livro mostra que a concentração de mercado se ampliou ainda mais nos últimos anos, contribuindo para que margens de lucro maiores sejam repassadas aos preços.

No campo das políticas públicas, o diagnóstico é igualmente contundente. Há uma engrenagem institucional altamente eficiente para o agronegócio exportador, enquanto o abastecimento interno permanece desarticulado e fragilizado. Instrumentos clássicos, como estoques reguladores, políticas de abastecimento e planejamento territorial, perderam espaço ou foram enfraquecidos. O resultado é um sistema pouco resiliente, incapaz de amortecer choques e garantir estabilidade de preços. Nesse contexto, a política monetária, frequentemente utilizada como principal instrumento de controle inflacionário, revela-se insuficiente para enfrentar um problema cuja origem é estrutural.

Outro elemento central da análise é a desigualdade estrutural. A concentração de terra, o acesso desigual ao crédito, à tecnologia e à assistência técnica, além das disparidades regionais, limitam a capacidade de expansão da oferta de alimentos. Ao mesmo tempo, a precariedade do trabalho agrícola e o enfraquecimento da sucessão rural reduzem a sustentabilidade da base produtiva. Essas desigualdades não apenas restringem a produção, mas também moldam a formação de preços e a distribuição dos alimentos no território.

Por fim, o livro incorpora de forma inovadora a dimensão climática. Há hoje uma inflação climática cada vez mais relevante, já reconhecida por bancos centrais em diversas partes do mundo. As mudanças climáticas deixam de ser tratadas como choques exógenos e passam a ser entendidas como um determinante estrutural da inflação de alimentos. Eventos extremos, como secas, enchentes e ondas de calor, afetam diretamente a produtividade e elevam custos ao longo de toda a cadeia. Em um sistema produtivo concentrado

e pouco diversificado, esses impactos são amplificados e rapidamente transmitidos aos preços. Há, portanto, uma dupla relação: o modelo agroalimentar contribui para a crise ambiental e, simultaneamente, torna-se mais vulnerável a ela.

Ao articular esses diferentes fatores, o livro propõe uma mudança de perspectiva. A inflação de alimentos não pode ser enfrentada apenas com instrumentos tradicionais de política econômica, nem tratada como um desvio temporário a ser corrigido pelo mercado. Ela exige uma abordagem sistêmica, capaz de integrar política agrícola, política de abastecimento, regulação de mercados, redução de desigualdades e adaptação às mudanças climáticas.

Mais do que um diagnóstico, a obra aponta para um debate fundamental sobre o desenvolvimento brasileiro. Se a inflação de alimentos é expressão de um padrão de organização econômica, enfrentá-la implica repensar esse padrão. Isso significa recolocar a alimentação no centro das políticas públicas, não apenas como questão social, mas como eixo estratégico do desenvolvimento.

Em um país marcado por profundas desigualdades, garantir alimentos saudáveis a preços acessíveis não é apenas uma questão que será solucionada pela lógica do mercado. É uma escolha política e civilizatória.



# PRÊMIO

**Autores:** Ma. Jayne Rodrigues de Souza (Universidade Federal Fluminense - UFF), Dr. Fernando Oliveira de Araújo (Universidade Federal Fluminense - UFF) e Dr. Flávio Basta (Strong Business School).

## QUALIDADE EM SERVIÇOS NO TURISMO: ESTUDO APLICADO EM POUSADA DE CABO FRIO VENCE PRÊMIO DA ABQ

A busca pela excelência em serviços é um dos pilares da competitividade no setor de turismo e hospitalidade. Nesse contexto, o estudo desenvolvido por Jayne Rodrigues de Souza, com orientação dos professores Dr. Fernando Oliveira de Araujo (Universidade Federal Fluminense) e Dr. Flávio Basta (Strong Business School), recebeu o **Prêmio Medalha ABQ Mérito à Qualidade João Mário Csillag**, promovido pela Associação Brasileira de Qualidade (ABQ) e entregue durante o XI Seminário ABQ Qualidade Século XXI em novembro de 2025.



O trabalho, intitulado “Qualidade em serviços em uma pousada de Cabo Frio/RJ: estratégias de melhoria com base nas perspectivas de clientes e gestores”, inves-

tiga como a percepção dos hóspedes pode orientar melhorias na gestão da qualidade em meios de hospedagem de pequeno porte. A pesquisa foi realizada em uma pousada familiar com 30 quartos localizada em Cabo Frio (RJ), um dos destinos turísticos mais relevantes do país, que recebe aproximadamente 1,5 milhão de turistas por ano e possui forte dependência econômica da atividade turística.

### QUALIDADE BASEADA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O estudo parte de um problema recorrente no setor de serviços: a distância entre a percepção dos gestores e a experiência real do cliente. Para enfrentar esse desafio, a pesquisa confrontou os atributos de qualidade percebidos pelos hóspedes com as percepções da gestão da pousada, buscando identificar lacunas e propor estratégias de melhoria baseadas em dados concretos.

Para isso, foram analisadas avaliações espontâneas de hóspedes registradas na plataforma Booking.com entre 2021 e 2024, além da realização de entrevistas com os gestores do empreendimento. A combinação dessas fontes permitiu identificar fatores críticos da experiência do cliente, como conforto dos quartos, limpeza, cordialidade da equipe e percepção de custo-benefício.

A metodologia adotada também incluiu ferramentas amplamente reconhecidas na gestão da qualidade, como o modelo SERVQUAL, voltado à análise da qualidade percebida em serviços, e o 5W2H, utilizado para estruturar um plano de ação voltado à melhoria. Além do impacto gerencial direto, o estudo contribuiu para ampliar a conscientização dos colaboradores sobre o papel da equipe na construção da qualidade percebida pelos hóspedes. A pesquisa também dialoga com tendências contemporâneas de gestão orientada por dados, utilizando análise de comentários e avaliações online como instrumento de inteligência gerencial.

Outro aspecto relevante é o potencial de replicabilidade da metodologia desenvolvida. Por utilizar ferramentas acessíveis e dados disponíveis em plataformas digitais, o modelo pode ser aplicado em micro e pequenas empresas do setor de turismo, que representam a maioria dos meios de hospedagem no Brasil.

O estudo foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, no qual resultou em uma dissertação de mestrado defendida em 2024. Posteriormente, os resultados da pesquisa foram conver-

tidos em artigo científico publicado na Revista Hospitalidade, ampliando a disseminação do conhecimento produzido.

### O PRÊMIO MEDALHA ABQ MÉRITO À QUALIDADE JOÃO MÁRIO CSILLAG

A Medalha ABQ Mérito à Qualidade João Mário Csillag é uma das mais relevantes distinções concedidas pela **Associação Brasileira de Qualidade (ABQ)**. O prêmio reconhece trabalhos que promovem avanços significativos na área de gestão da qualidade, valorizando iniciativas que apresentem inovação, aplicabilidade e impacto social e organizacional.

A premiação homenageia o professor **João Mário Csillag**, referência na disseminação da cultura da qualidade no Brasil e na formação de profissionais e pesquisadores na área. O prêmio busca estimular a produção de conhecimento e a aplicação de métodos de gestão capazes de gerar melhorias concretas em organizações públicas e privadas.

Nesse contexto, o estudo desenvolvido por Jayne Rodrigues de Souza destaca-se por integrar rigor acadêmico e aplicabilidade prática, oferecendo um modelo de análise da qualidade em serviços baseado na voz do cliente e orientado à melhoria contínua.

### QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA PARA O TURISMO

Ao transformar avaliações espontâneas de hóspedes em instrumentos de diagnóstico e planejamento gerencial, a pesquisa demonstra como dados disponíveis no ambiente digital podem contribuir para decisões mais estratégicas no setor de hospitalidade. Em um cenário marcado por intensa competição entre destinos e empreendimentos turísticos, iniciativas como essa reforçam a importância da gestão da qualidade como elemento central para a fidelização de clientes, fortalecimento da reputação e sustentabilidade dos negócios turísticos.



# PRÊMIO

**Autora:** *Profa. Ma. Marina de Freitas Prieto, Docente na Strong Business School.*

## STRONG CONQUISTA PRÊMIO NAF BRONZE E CELEBRA DEDICAÇÃO DE ALUNOS E PROFESSORES

O reconhecimento no Prêmio NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal) representa uma conquista de grande relevância para instituições de ensino que se destacam na promoção da cidadania fiscal, da educação contábil e do impacto social junto à comunidade. Nesse contexto, a Strong celebra, com orgulho, a conquista da premiação Bronze neste ano, resultado de um trabalho consistente, comprometido e alinhado às diretrizes da Receita Federal e aos objetivos do programa.

A obtenção do selo Bronze evidencia o empenho da instituição na oferta de serviços de orientação contábil e fiscal gratuitos à população, especialmente aos cidadãos em situação de vulnerabilidade, contribuindo diretamente para a inclusão social e o fortalecimento da cidadania. Além disso, reforça o papel da Strong na

formação prática de seus alunos, que têm a oportunidade de vivenciar situações reais, desenvolver competências técnicas e aprimorar habilidades socioemocionais fundamentais para o mercado de trabalho.

Esse reconhecimento também é reflexo da atuação dedicada de professores, coordenadores e estudantes envolvidos no NAF, que, por meio de ações educativas, atendimentos e projetos, ampliam o alcance do conhecimento contábil e promovem impacto positivo na sociedade.

Receber a premiação Bronze no Prêmio NAF não é apenas um marco institucional, mas também um incentivo para que a Strong continue evoluindo, ampliando suas ações e buscando níveis ainda mais elevados de excelência. A conquista reafirma o compromisso da instituição com a qualidade do ensino, a responsabilidade social e a transformação por meio da educação.



# DIREITO EM PAUTA

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

## TECNOLOGIA, CAPITAL E PODER: DE NIKOLA TESLA E J. P MORGAN À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

### 1. INTRODUÇÃO

A história do desenvolvimento econômico moderno não deve ser compreendida apenas como uma sucessão de inovações técnicas ou de ciclos de crescimento e crise. Trata-se, sobretudo, da história de como determinadas tecnologias foram escolhidas, organizadas e incorporadas a sistemas de poder econômico e energético. Grandes transformações tecnológicas nunca atuam isoladamente: elas dependem das fontes de energia que as sustentam, das estruturas financeiras que as viabilizam e dos marcos institucionais que as legitimam. Nesse contexto, tecnologias verdadeiramente fundacionais — aquelas capazes de alterar padrões produtivos, logísticos ou cognitivos — só se consolidam quando se mostram compatíveis com os modelos de financiamento, controle e de regulação existentes.

Essa lógica histórica pode ser observada com clareza na transição ocorrida no início do século XX, quando o petróleo se consolidou como base energética do capitalismo industrial<sup>1</sup>. A partir desse momento, a energia, a produção e o poder econômico passaram a se organizar em torno de uma matriz altamente concentrada, extrativista e intensiva em consumo. O paralelo contemporâneo com a Inteligência Artificial, sustentada por uma infraestrutura elétrica igualmente concentrada e intensiva, revela que o presente repete, sob novas formas, dilemas já enfrentados no passado.

No início do século XX, a consolidação do capitalismo industrial norte-americano esteve diretamente associada à escolha do petróleo como principal fonte energética. John D. Rockefeller, por meio da Standard Oil, foi responsável por estruturar um sistema altamente eficiente de refino, transporte e distribuição de petróleo. Inicialmente, o produto de maior valor econômico derivado do petróleo era o querosene, amplamente utilizado para iluminação, a gasolina, por sua vez, era vista como um subproduto de baixo valor, muitas vezes tratado como resíduo do processo de refino era descartada em rios ou comercializada a

<sup>1</sup> <https://www.wrm.org.uy/pt/artigos-do-boletim/petroleo-um-pilar-da-expansao-do-capitalismo>

preços módicos. Essa condição começou a se alterar quando o automóvel passou a ganhar relevância econômica e social.

Henry Ford desempenhou um papel decisivo nessa transformação ao adotar o motor a combustão interna como base de sua estratégia de produção em massa. Com o lançamento do Modelo T, em 1908, o automóvel deixou de ser um bem restrito às elites e passou a integrar o cotidiano de uma parcela crescente da população, criando uma demanda contínua e crescente por gasolina, transformando definitivamente o petróleo no eixo energético do crescimento econômico do século XX. A partir desse ponto, indústria, transporte, urbanização e consumo passaram a se organizar em torno dessa nova matriz energética.

Essa escolha histórica não foi neutra e muito menos inevitável, vez que o petróleo venceu as outras alternativas energéticas existente porque ele apresentava características altamente compatíveis com o capitalismo industrial emergente: elevada densidade energética, facilidade de armazenamento e de transporte, possibilidade de tarifação contínua e integração com cadeias produtivas de larga escala. Ao mesmo tempo, essa escolha estruturou um modelo de desenvolvimento intensivo em emissões, baseado na extração contínua de recursos naturais e na expansão constante do consumo. As consequências ambientais<sup>2</sup>, sanitárias e climáticas desse modelo só se tornaram plenamente visíveis décadas depois, quando os custos ambientais já estavam profundamente incorporados ao funcionamento da economia global e à organização das sociedades.

A consolidação desse sistema energético-industrial exigiu não apenas inovação técnica, mas também uma profunda reorganização do capital. Foi nesse contexto que J. P. Morgan emergiu como figura central, pois, diferentemente de Ford ou de Rockefeller, ele não era um industrial nem um inventor, mas sim um organizador do capital e o seu papel histórico consistiu em estruturar, financiar e estabilizar setores inteiros da economia, especialmente aqueles intensivos em infraestrutura e investimento. J. P. Morgan representou a transição de um capitalismo concorrencial para um capitalismo financeiramente organizado, no qual grandes intermediários financeiros exerciam controle indireto sobre a produção.

Essa lógica de concentração controlada, embora funcional para a expansão econômica, gerou reações

políticas e sociais significativas. A promulgação do Sherman Antitrust Act, em 1890<sup>3</sup>, foi uma resposta direta ao poder excessivo acumulado por grandes conglomerados industriais e financeiros. Contudo, essa legislação não eliminou a concentração econômica, mas apenas alterou sua forma. O poder deixou de se manifestar prioritariamente no controle direto da indústria e passou a operar de maneira mais difusa, por meio do sistema financeiro, da governança corporativa e do crédito, como o capital tornando-se menos visível, mas não menos poderoso.

Nesse mesmo período histórico, Nikola Tesla representava uma alternativa tecnológica e energética que seguia uma lógica distinta. Suas contribuições decisivas para o desenvolvimento da corrente alternada tornaram possível a transmissão de eletricidade em larga escala, criando as bases técnicas para um sistema energético potencialmente mais difuso. Mais do que isso, Tesla concebia a eletricidade como uma infraestrutura universal, capaz de ser amplamente acessível e, em tese, de custo reduzido. Essa visão entrava em choque com um sistema econômico baseado em controle, tarifação contínua e retorno previsível sobre grandes investimentos.

O financiamento inicial de projetos de Nikola Tesla por J. P. Morgan, seguido pela retirada de apoio, ilustra um padrão recorrente na história do capitalismo: o capital tende a apoiar a inovação apenas enquanto ela permanece economicamente controlável. Quando a tecnologia ameaça reduzir drasticamente intermediários, custos marginais ou mecanismos tradicionais de cobrança, o apoio se retrai. Nikola Tesla não foi derrotado por inviabilidade técnica, mas sim por incompatibilidade estrutural com o modelo econômico dominante. Sua trajetória evidencia que nem toda inovação tecnicamente superior encontra espaço em sistemas de poder consolidados.

Com o deslocamento progressivo do poder econômico para o sistema financeiro, o século XX assistiu a um período de crescimento impulsionado por crédito fácil, especulação e expansão monetária. Esse processo culminou no Crash de 1929<sup>4</sup>, quando a fragilidade estrutural do sistema financeiro se tornou evidente. A resposta institucional veio por meio do New Deal<sup>5</sup>, que promoveu uma profunda regulação do sistema financeiro, subordinando-o à economia real e criando

<sup>2</sup> <https://brasil.un.org/pt-br/175180-o-que-s%C3%A3o-mudan%C3%A7as-clim%C3%A1ticas>

mecanismos de controle que garantiram relativa estabilidade por várias décadas.

Entretanto, ao longo do final do século XX, esse arcabouço regulatório foi progressivamente enfraquecido. Escândalos corporativos como Enron<sup>6</sup> e WorldCom<sup>7</sup> revelaram falhas graves de governança, transparência e auditoria, abalando profundamente a confiança dos investidores. A promulgação da Lei Sarbanes–Oxley<sup>8</sup>, em 2002, surgiu como resposta direta a esses escândalos e com o objetivo de restaurar a credibilidade dos mercados por meio do fortalecimento dos controles internos e da responsabilização da alta administração. Ainda assim, tratou-se de uma resposta limitada, incapaz de evitar a crise financeira global de 2008<sup>9</sup>, que novamente expôs os riscos de um sistema excessivamente concentrado.

No século XXI, esse padrão histórico reaparece sob novas formas com as grandes empresas de tecnologia assumindo um papel estrutural semelhante ao desempenhado, no passado, pelos grandes intermediários financeiros. Elas controlam dados, plataformas digitais, infraestrutura computacional e, de forma crescente, a base energética da economia digital e a Inteligência Artificial emerge, nesse contexto, como uma tecnologia comparável à eletricidade no início do século XX.

O funcionamento da IA depende intensivamente de eletricidade, especialmente por meio de grandes data centers que operam de forma contínua, demandando volumes expressivos de energia e sistemas complexos de refrigeração. A expansão acelerada dessas infraestruturas tem provocado um aumento significativo da demanda global por eletricidade, pressionando redes elétricas nacionais e influenciando decisões estratégicas sobre matriz energética. Assim como ocorreu com o petróleo, a eletricidade que sustenta a IA não é neutra: seu impacto ambiental depende diretamente das fontes utilizadas para sua geração.

Do ponto de vista ambiental, a questão central não é apenas a eficiência dos sistemas de Inteligência Artificial, mas o modelo energético que os sustenta. Do ponto de vista econômico, a concentração de infraestrutura computacional e energética em poucas corporações reproduz padrões históricos de concentração de poder. Do ponto de vista jurídico, surge o desafio de regular uma tecnologia que combina impacto ambiental relevante, concentração econômica e efeitos sociais profundos.

Nesse cenário, a analogia histórica entre Nikola Tesla e J. P Morgan revelam-se particularmente elu-

cidativas, pois a eletricidade poderia ser organizada como uma infraestrutura difusa, limpa e descentralizada, alinhada a fontes renováveis e a modelos de acesso mais amplos. Contudo, o modelo predominante tende à centralização em grandes data centers controlados por poucos atores globais, reproduzindo a lógica de concentração que marcou o capitalismo do petróleo e das finanças.

A discussão sobre um New Deal Digital<sup>10</sup> emerge, assim, como resposta estrutural a esses desafios. Tal proposta implica tratar dados, computação e energia como infraestruturas essenciais, sujeitas a regimes de interesse público. Do ponto de vista ambiental, isso exige alinhar o avanço da Inteligência Artificial a matrizes energéticas sustentáveis. Do ponto de vista econômico, implica enfrentar a concentração excessiva e promover concorrência e interoperabilidade. Do ponto de vista jurídico, demanda mecanismos robustos de responsabilização, transparência e governança democrática das infraestruturas digitais<sup>11</sup>.

A história demonstra que as escolhas tecnológicas feitas sem consideração adequada de seus impactos energéticos e ambientais tendem a produzir custos de longo prazo difíceis de reverter. A escolha pelo petróleo moldou o século XX e produziu uma crise climática global. A escolha pela forma como a eletricidade sustentará a Inteligência Artificial moldará o século XXI. Aprender com a história, antes que os custos se tornem irreversíveis, é o desafio central do nosso tempo.

<sup>10</sup> <https://www.undp.org/blog/south-koreas-green-new-deal-year-transition>  
<sup>11</sup> [https://www.stj.jus.br/internet\\_docs/ministros/Discursos/0001182/COPE-JE-%20Intelig%C3%A2ncia%20artificial%20e%20decis%C3%B5es%20judiciais.pdf](https://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/COPE-JE-%20Intelig%C3%A2ncia%20artificial%20e%20decis%C3%B5es%20judiciais.pdf)



# EVENTOS

**Autora:** Katia Marchena – jornalista / MTB 24067.

## CONSULTORIA ESTRATÉGICA DA STRONG COMPLETA UMA DÉCADA APROXIMANDO ALUNOS DOS DESAFIOS REAIS DO MERCADO

Há dez anos, a sala de aula da Strong Business School ultrapassa os limites do campus para chegar às empresas. Por meio do Programa de Consultoria Estratégica de Negócios (CEN), alunos e alunas passam a lidar com desafios reais de gestão, analisando problemas, propondo soluções e vivenciando, na prática, a rotina de tomada de decisão das organizações, a partir do que o professor Valmir Conde, coordenador do programa, define como “Hands On”, em bom português “Mãos na Massa”

O programa se consolidou como uma das iniciativas que mais aproximam ensino e mercado dentro da Strong. A proposta é simples, mas desafiadora: colocar os alunos diante de problemas reais enfrentados por empresas e organizações, como define o profes-

sor Valmir, as “dores das empresas” e, a partir deles, desenvolver diagnósticos e estratégias de melhoria. O CEN já foi alvo de matérias de veículos de imprensa, como a TV Globo e ganhou prêmios concedidos pela Prefeitura de Santo André como o “Prêmio Inovação Santo André” por 8 anos de 2016 a 2024 e o prêmio “Santo André Excelência em Gestão” por dois anos, em 2023 e 2024.

Nesta entrevista à revista *Strong Estudos e Negócios*, o professor Valmir Conde fala sobre a trajetória do programa, os impactos para a comunidade Strong e os desafios para os próximos anos.

### O Programa de Consultoria Estratégica da Strong completa 10 anos. Como surgiu essa iniciativa e qual era o propósito inicial quando o projeto foi criado?

A iniciativa surgiu a partir da proposta de aproximar os alunos da realidade das empresas. A ideia foi criar um ambiente em que estudantes, orientados por professores e especialistas, pudessem atuar em projetos reais de consultoria estratégica. Ao longo desses dez anos, consolidamos cerca de 20 turmas e

aproximadamente 600 estudantes preparados para o ambiente corporativo e empreendedor, além de cerca de 100 empresas parceiras trabalhadas em projetos estruturados de consultoria.

### **Naquele momento, qual lacuna na formação dos alunos o programa buscava preencher?**

A principal lacuna era reduzir a distância entre o conhecimento teórico desenvolvido em sala de aula e a prática empresarial. Muitas vezes o estudante aprende conceitos importantes de estratégia, marketing, finanças ou gestão, mas tem poucas oportunidades de aplicá-los em situações reais durante a graduação.

A consultoria estratégica surge justamente para reduzir essa distância. Por meio do programa, os alunos passaram a aplicar metodologias de gestão em desafios concretos de empresas, desenvolvendo visão estratégica, capacidade analítica e experiência prática antes mesmo de ingressarem plenamente no mercado de trabalho.

### **De que forma a consultoria aproxima os estudantes da realidade das empresas e do mercado?**

Os alunos e alunas vão às empresas, participam de reuniões com os gestores, que na maioria das vezes, são os donos, sentem quais os principais problemas pelos quais a empresa passa. Durante o processo realizam diagnósticos organizacionais, coletam dados, interagem com gestores e desenvolvem propostas estratégicas de melhoria.

Essa experiência permite que o estudante vivencie situações concretas de gestão, compreendendo como decisões estratégicas são tomadas dentro das empresas. Na prática, a consultoria funciona como uma ponte entre a formação acadêmica e o ambiente empresarial.

### **Quais são as principais competências que os alunos desenvolvem ao participar desses projetos?**

Ao participar dos projetos de consultoria, os estudantes desenvolvem um conjunto importante de competências técnicas e comportamentais. Entre elas estão o pensamento estratégico, a análise e resolução de problemas, a comunicação profissional, o trabalho em equipe e a tomada de decisão baseada em dados.

Além disso, os alunos e alunas aprendem a estruturar diagnósticos organizacionais, elaborar recomenda-

ções estratégicas e apresentar soluções para empresários e gestores. Essa vivência contribui para formar profissionais mais preparados para lidar com a complexidade do ambiente empresarial contemporâneo.

### **Qual é o diferencial de um aluno que passa por essa experiência prática durante a graduação ou pós-graduação?**

O grande diferencial do aluno e da aluna da Strong Business School é chegar ao mercado com uma visão mais madura e aplicada da gestão. Ao participar de projetos reais, o estudante aprende a transformar teoria em soluções práticas, desenvolve capacidade analítica e ganha segurança para dialogar com empresários e gestores.

Isso faz com que o aluno não saia apenas com conhecimento acadêmico, mas também com experiência concreta em resolver problemas reais de empresas, o que o torna mais preparado e competitivo no mercado de trabalho. Eles e elas chegarão não chegarão “crus” no mercado de trabalho.

***“A consultoria funciona como uma ponte entre universidade e mercado.”***

*Valmir Conde, coordenador do programa*

### **Como as empresas que participam do programa se beneficiam desse trabalho realizado pelos alunos?**

As empresas recebem análises estruturadas e recomendações estratégicas para desafios reais do negócio. Os alunos realizam diagnósticos organizacionais, analisam processos, mercado e desempenho da empresa e apresentam propostas de melhoria baseadas em metodologias de gestão.

Entre os benefícios estão novas perspectivas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, diagnósticos em áreas como estratégia, marketing, finanças e operações, além de sugestões de melhorias que podem aumentar a eficiência e a competitividade das organizações.

Muitas vezes, o empresário é o responsável integral do negócio e não tem tempo ou conhecimento para gerir a empresa de forma mais eficiente. A consultoria estratégica leva a empresa esse olhar profissional e métodos gerenciais modernos.

Ao longo desses anos, diversas organizações participaram do programa, entre elas a ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André, a ABRAFILTROS

– Associação Brasileira das Empresas de Filtros Automotivos, Industriais e para Estações de Tratamento de Água, Efluentes e Reúso, a Bela Tintas, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Geração de Emprego de Santo André, responsável pelo Parque Tecnológico de Santo André, além de entidades como Meimei Educação e Assistência, Royale Comércio Ltda. e Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda.

## O perfil das empresas atendidas mudou ao longo desses dez anos?

Sim. Ao longo dos anos, o perfil das empresas atendidas pelo programa evoluiu acompanhando as transformações do ambiente de negócios. No início, muitas organizações buscavam apoio principalmente para questões mais estruturais, como organização interna, definição de processos e planejamento estratégico básico.

Com o tempo, os desafios se tornaram mais complexos. Hoje é comum que as empresas tragam demandas relacionadas à transformação digital, inovação em modelos de negócio, análise de mercado e uso de dados para tomada de decisão. Também se observa um aumento no nível de maturidade das organizações participantes, que passaram a buscar a consultoria não apenas para resolver questões operacionais, mas para apoiar decisões estratégicas e identificar novas oportunidades de crescimento.

## Como o programa evoluiu ao longo dessa década dentro da Strong?

Ao longo desses anos, o Programa de Consultoria Estratégica passou por uma evolução importante dentro da Strong Business School, tanto em metodologia quanto em impacto acadêmico e empresarial. No início, a iniciativa tinha um caráter mais experimental, voltado principalmente a aproximar os estudantes da prática de mercado.

Com o tempo, o programa se estruturou, incorporando metodologias mais robustas de análise estratégica, ferramentas de diagnóstico empresarial e acompanhamento mais sistemático por parte dos professores orientadores. Também houve ampliação do número de projetos e empresas atendidas, além da diversificação dos setores envolvidos.

Hoje, os projetos apresentam maior profundidade analítica, com uso de dados, estudos de mercado e construção de cenários estratégicos, consolidando o

programa como uma iniciativa relevante na formação prática dos alunos e na relação da Strong com o ambiente empresarial.

## Quais são os próximos passos do Programa de Consultoria Estratégica para os próximos anos?

O objetivo é ampliar ainda mais o impacto do programa nos próximos anos. A tendência é expandir o número de empresas atendidas e diversificar os setores envolvidos, permitindo que os alunos tenham contato com desafios cada vez mais complexos.

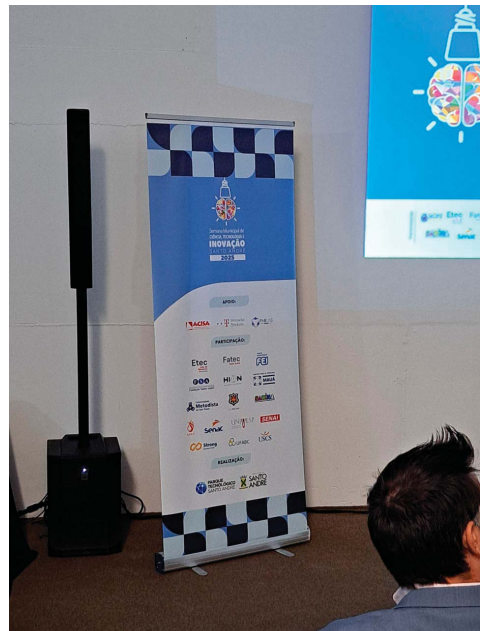
Também há a intenção de incorporar novas metodologias e ferramentas relacionadas à análise de dados, inovação e transformação digital. Dessa forma, os projetos de consultoria passam a refletir cada vez mais os desafios contemporâneos das organizações.

## Que legado o programa deixa para alunos, alunas e empresas que participaram dessa trajetória?

O principal legado é a construção de uma ponte sólida entre academia e mercado. Para os alunos e alunas, fica a experiência prática e o desenvolvimento de competências estratégicas que marcam sua trajetória profissional. Para as empresas, o acesso a diagnósticos estruturados e novas perspectivas sobre seus desafios de gestão.

Mais do que números ou prêmios, o programa consolida uma cultura de aprendizagem aplicada, em que conhecimento acadêmico e prática empresarial caminham juntos em benefício da sociedade.





# EVENTOS



**Autor:** Prof. Dr. Edson de Paiva Dias, docente do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.

## QUANDO A CRIATIVIDADE GANHA ASAS: OS DEZ ANOS DO CURSO DE PUBLICIDADE CELEBRADOS COM O PRÊMIO ZEZÉ DE OURO

Celebrar dez anos de um curso superior significa muito mais do que registrar um marco cronológico. Significa reconhecer processos, consolidar identidade institucional, valorizar trajetórias individuais e coletivas e, sobretudo, reafirmar um compromisso com a formação profissional de qualidade. No caso do curso de Publicidade e Propaganda, a primeira década não representou apenas permanência no mercado educacional, mas consolidação de excelência.

Foi nesse contexto que nasceu o Prêmio Zezé de Ouro da Propaganda. Idealizado como parte das comemorações dos dez anos do curso, o evento teve como objetivo reconhecer os melhores Trabalhos de Conclusão de Curso desenvolvidos ao longo dessa trajetória. Mais do que uma cerimônia de premiação,

o encontro tornou-se um exercício de memória institucional, celebração acadêmica e fortalecimento de identidade.

O Zezé de Ouro não foi apenas um evento. Foi um marco simbólico.

### A GÊNESE DE UM PROJETO ACADÊMICO

A trajetória que culminou na premiação começou oficialmente em 2010, com a autorização do curso. No entanto, como todo projeto educacional consistente, sua construção foi gradual e estratégica. A fase inicial foi marcada por planejamento pedagógico, estruturação curricular e definição de posicionamento no cenário educacional.

Em 2014, o curso passou por uma reformulação importante, ajustando sua proposta às demandas contemporâneas do mercado de comunicação. Essa atualização envolveu revisão de matriz curricular, fortalecimento das disciplinas práticas e integração mais intensa entre teoria e mercado.

A abertura da primeira turma, em 2015, representou o início concreto da jornada formativa. Aqueles alunos pioneiros tornaram-se parte fun-

damental da identidade do curso. Foram eles que experimentaram as primeiras metodologias, os primeiros projetos experimentais, as primeiras bancas avaliadoras.

Em 2018, a formatura da primeira turma coincidiu com a participação no ENADE. No ano seguinte, o reconhecimento oficial do curso foi consolidado com nota máxima e o primeiro lugar no Brasil naquele ciclo avaliativo. Esse resultado não foi apenas um dado estatístico. Representou validação pública de um projeto acadêmico estruturado com rigor, comprometimento e visão estratégica.

## DEZ ANOS, DEZENAS DE HISTÓRIAS

Ao longo da década, o curso acumulou números expressivos, mas, mais importante do que isso, acumulou histórias. Foram mais de vinte projetos experimentais realizados, inúmeras campanhas desenvolvidas para marcas reais e uma agência experimental que se tornou espaço de vivência prática.

Cada Trabalho de Conclusão de Curso representou meses de pesquisa, planejamento, criação e execução. Cada banca avaliadora simbolizou amadurecimento intelectual e profissional.

A grande maioria dos alunos ingressaram no mercado ainda durante a graduação. Outros empreenderam. Há relatos de alunos que abriram suas próprias agências, de profissionais que atuam em grandes empresas e de ex-alunos que retornaram à instituição como parceiros ou jurados.

Celebrar dez anos era, portanto, celebrar trajetórias que extrapolaram os muros da instituição.

## A CONCEPÇÃO DO ZEZÉ DE OURO

A ideia de criar uma premiação específica para os melhores TCCs da década surgiu da necessidade de dar forma concreta à celebração. Não bastava um evento comemorativo tradicional. Era preciso valorizar aquilo que sintetiza a formação em Publicidade: a capacidade de pensar estrategicamente e criar soluções relevantes para marcas reais.

A definição das dez categorias do Zezé de Ouro não foi apenas organizacional. Cada uma delas representa um eixo estruturante da formação em Publicidade e Propaganda e traduz competências que o curso considera essenciais para o exercício profissional que esteve presente nesses dez anos do curso.

## VÍDEO INSTITUCIONAL

A categoria Vídeo Institucional contempla produções voltadas à construção e consolidação da identidade de marca. Diferentemente de campanhas promocionais de curto prazo, o vídeo institucional exige capacidade de síntese estratégica, clareza de posicionamento e domínio narrativo. Trata-se de traduzir valores, cultura organizacional e propósito em linguagem audiovisual envolvente.

Do ponto de vista formativo, essa categoria exige integração entre roteiro, direção, fotografia, trilha sonora e edição, além de coerência estratégica com o planejamento de comunicação. É um exercício que aproxima o aluno da responsabilidade de representar institucionalmente uma marca perante seus públicos.

## AÇÃO OU ESTRATÉGIA DIGITAL

A categoria Ação ou Estratégia Digital reflete a centralidade do ambiente online na comunicação contemporânea. Mais do que presença em redes sociais, envolve planejamento estratégico de conteúdo, definição de plataformas, análise de comportamento do usuário, métricas e indicadores de desempenho.

Os trabalhos reconhecidos nessa categoria demonstram capacidade de compreender o ecossistema digital como ambiente relacional e não apenas como vitrine. São projetos que constroem diálogo, estimulam interação e geram resultados mensuráveis, evidenciando maturidade estratégica e domínio técnico.

## MÍDIAS E FORMATOS

Mídias e Formatos destaca a inteligência na escolha e combinação de canais de comunicação. Em um cenário de fragmentação da audiência, decidir onde e como a mensagem deve aparecer é tão importante quanto a própria criação.

Essa categoria valoriza a leitura de contexto, a compreensão de hábitos de consumo midiático e a capacidade de inovação no uso dos meios — sejam tradicionais, digitais ou híbridos. Ela demonstra que criatividade não está apenas na peça final, mas também na estratégia de distribuição.

## PEÇA SONORA

A comunicação sonora exige sensibilidade e domínio de linguagem específica. Na categoria Peça Sonora,

reconhecem-se produções como spots, jingles e conteúdo em áudio capazes de comunicar ideias de forma clara e memorável apenas pelo som.

Essa modalidade exige precisão textual, ritmo, adequação de voz, trilha e efeitos sonoros. Trabalhar com áudio desafia o aluno a construir imagens mentais no ouvinte, desenvolvendo capacidade narrativa apurada e domínio técnico específico.

## TRADE MARKETING

Trade Marketing é a categoria que conecta estratégia de marca ao ponto de venda. Ela evidencia a importância do momento da decisão de compra e a necessidade de transformar planejamento em execução concreta no ambiente físico ou digital de comercialização.

Os projetos dessa área integram conhecimento de comportamento do consumidor, merchandising, layout, materiais promocionais e estratégias de incentivo. É uma categoria que aproxima o aluno da lógica de resultados e performance comercial, sem perder a dimensão criativa.

## VÍDEO ETNOGRÁFICO

O Vídeo Etnográfico ocupa lugar singular na formação, pois articula pesquisa e narrativa audiovisual. Trata-se de observar comportamentos reais, compreender contextos socioculturais e traduzir percepções em material audiovisual sensível e analítico.

Essa categoria exige escuta ativa, respeito às histórias retratadas e capacidade de transformar dados qualitativos em insights estratégicos. Ela reforça a importância da pesquisa como base da comunicação eficaz.

## TEXTO PUBLICITÁRIO

O Texto Publicitário celebra a força da palavra como ferramenta estratégica. Em um cenário saturado de estímulos visuais, a capacidade de escrever com clareza, persuasão e criatividade continua sendo diferencial competitivo.

Essa categoria exige domínio de linguagem, entendimento do público-alvo, capacidade de síntese e adequação ao tom da marca. Trabalhar texto publicitário é exercitar argumentação, ritmo e construção de significado.

## PEÇA GRÁFICA

A Peça Gráfica evidencia a importância do design como linguagem estratégica. Não se trata apenas de estética, mas de comunicação visual estruturada, coerente com conceito e posicionamento.

Os projetos reconhecidos nessa categoria demonstram domínio de tipografia, cor, composição, hierarquia de informação e impacto visual. É o espaço onde conceito e forma se encontram para gerar memorização e identidade.

## PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O Planejamento de Comunicação representa a base estruturante de toda campanha. Antes da criação, existe a necessidade de análise de mercado, definição de objetivos, identificação de públicos e escolha de estratégias.

Essa categoria valoriza o pensamento crítico, a organização lógica e a capacidade de transformar dados em direção estratégica. Ela reforça que criatividade eficaz nasce de planejamento consistente.

## FILME PUBLICITÁRIO

Por fim, o Filme Publicitário integra múltiplas competências em uma única peça audiovisual de impacto. Diferentemente do vídeo institucional, o filme publicitário tem caráter persuasivo mais direto, focado em posicionamento, diferenciação e conversão.

Exige domínio narrativo, ritmo, direção, atuação, trilha e edição, além de coerência com a estratégia geral da campanha. É uma das categorias mais completas da formação, pois sintetiza planejamento, criação e execução técnica.

A metodologia adotada reforçou a credibilidade do prêmio. Professores especialistas indicaram os trabalhos de maior destaque. Esses projetos foram encaminhados a jurados do mercado, que analisaram critérios técnicos, estratégicos e criativos.

Esse processo conferiu legitimidade e ampliou a conexão entre academia e prática profissional.

## ZEZÉ: IDENTIDADE, METÁFORA E MEMÓRIA

O nome da premiação carregou dimensão simbólica profunda. Zezé, o galo Garnizé que inspirou o troféu, representava autenticidade, atitude e personalidade própria.

O galo anuncia o novo dia. É impossível ignorá-lo. Ele ocupa espaço, marca território e se faz ouvir. A metáfora é clara: o publicitário também precisa antecipar movimentos, defender ideias e produzir impacto.

Ao associar o prêmio a essa imagem, o curso estabeleceu uma narrativa identitária. Os trabalhos premiados não eram apenas tecnicamente bem executados; eram ousados, criativos e cheios de personalidade, assim como o Zezé.

## A NOITE DA CELEBRAÇÃO

A cerimônia foi construída de maneira colaborativa. Alunos participaram como mestres de cerimônia, reforçando o protagonismo estudantil. Professores atuaram na organização e na entrega dos troféus. A presença do mantenedor representou reconhecimento institucional.

O ambiente foi marcado por emoção e orgulho coletivo. Cada categoria anunciada trazia não apenas expectativa competitiva, mas memória afetiva. Muitos projetos haviam sido defendidos anos antes e agora retornavam ao palco como referências.

## OS PREMIADOS: EXCELÊNCIA APLICADA A MARCAS REAIS

Os projetos vencedores evidenciaram a diversidade e maturidade da formação oferecida.

A premiação teve início com Vídeo Institucional, sendo premiadas as agências **Uncomom Ads (2024)** e **Verum (2020)**.

Na categoria **Ação ou Estratégia Digital**, destacou-se o projeto para **Colorgin**, desenvolvido pela **Agência Transe (2024)**, reconhecido pela construção de engajamento consistente e estratégia multiplataforma.

Em **Mídias e Formatos**, o prêmio foi para o trabalho da marca **Anna Pegova**, criado pela **Agência Skad (2024)**, evidenciando escolha precisa de canais e inovação na utilização dos meios.

Na categoria **Peça Sonora**, o projeto para **Youcom**, desenvolvido pela **Agência Ink (2018)**, demonstrou como o áudio pode construir identidade e gerar memorização.

Em **Trade Marketing**, destacou-se o projeto para **Mãe Terra**, assinado pela **Agência L ao Cubo (2023)**, que integrou planejamento estratégico e experiência no ponto de venda.

Na categoria **Vídeo Etnográfico**, houve empate entre **Arezzo – Agência Mob (2018)** e **Desinchá – Agência FiveOne (2021)**, evidenciando profundidade na observação comportamental e qualidade narrativa.

Em **Texto Publicitário**, o prêmio foi para **Pantys – Agência AIDI (2020)**, valorizando a força da palavra como ferramenta estratégica.

Na categoria **Peça Gráfica**, destacou-se **Água na Caixa – Agência Helga (2021)**, com solução visual consistente e alinhada ao posicionamento da marca.

Em **Planejamento de Comunicação**, o Zezé de Ouro foi para **Havaianas – Agência Dínamo (2019)**, evidenciando solidez estratégica.

E, na categoria **Filme Publicitário**, o prêmio foi concedido ao projeto desenvolvido para a **KidZania São Paulo**, pela **Agência Z/Brasil (2019)**, reconhecido pela qualidade técnica, narrativa envolvente e coerência estratégica.

Esses vencedores representam diferentes anos, turmas e contextos, mas compartilham um elemento comum: excelência formativa.

## IMPACTOS PEDAGÓGICOS E INSTITUCIONAIS

O Zezé de Ouro produziu impactos que extrapolam a noite da cerimônia.

Para os alunos atuais, tornou-se referência de qualidade. Para os egressos, foi reconhecimento. Para a instituição, consolidou identidade e reputação.

O evento demonstrou que a formação não foi episódica, mas consistente ao longo do tempo. Revelou evolução técnica, amadurecimento metodológico e fortalecimento de cultura acadêmica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira década do curso de Publicidade e Propaganda foi celebrada com maturidade, emoção e orgulho coletivo. O Zezé de Ouro não apenas premiou trabalhos; consolidou memória, fortaleceu identidade e projetou futuro.

Celebrar o passado foi, ao mesmo tempo, reafirmar compromisso com as próximas gerações. Assim como o galo anuncia um novo dia, o Zezé de Ouro simboliza renovação constante. A história construída em dez anos não se encerra ali. Ela inaugura novos ciclos, novas turmas, novas campanhas e novas conquistas

## AGRADECIMENTOS

A realização do Prêmio Zezé de Ouro da Propaganda foi resultado de um esforço coletivo que envolveu alunos, professores, equipe técnica, profissionais do mercado e apoiadores institucionais. Registrar esses nomes é reconhecer que a excelência acadêmica se constrói de maneira colaborativa.

Aos alunos que participaram da organização e condução do evento, em especial aos integrantes da agência experimental Bee Up, que assumiram com responsabilidade e protagonismo a execução da cerimônia: Tamires Leonardo, Manuela Valverde, Letícia Souza, Gustavo Cavalini, Maria Eduarda Demarchi e Maria Eduarda Pinheiro. O empenho, a criatividade e o compromisso demonstrados foram fundamentais para o sucesso da iniciativa.

Aos estudantes que atuaram como apresentadores das categorias, conduzindo o evento com profissionalismo e entusiasmo: Letícia Souza, Matheus Dimov, Sofia Gregolin, Nathan Almada, Guilherme Paconio, Vitória Leite, Quézia Della Noce, Lucca Fontonlan, Beatriz Reis, Bruno Gardini, Maria Eduarda Pinheiro, Sofia Ferreira, Murillo Celitti, Julia Vilar, Francine Zambianco, Sarah Fontes Monteiro, Gustavo Cavalini, Gabriel Gouveia, Bárbara Rosetti, Bruna Souza, Caroline Barbosa, Lorena Nogueira, Gabriel Nunes e Rebecca Gomes.

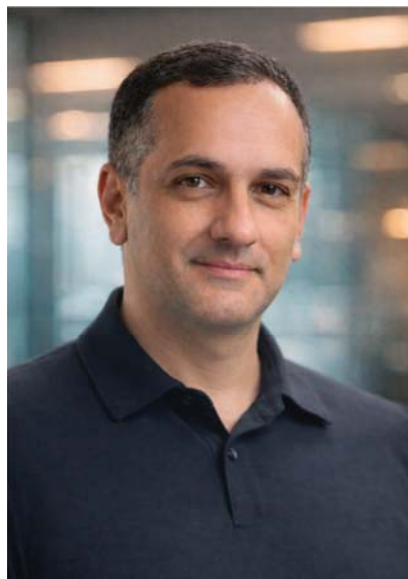
Ao corpo docente que contribuiu com a seleção dos trabalhos e com a consolidação do curso ao longo da década: Ana Yara Paulino, André Lorenção, Cláudio César Gonçalves, Cláudio Saito, Daniel Paletta, Danielle Guglieri Lima, Edson de Paiva Dias, Elaine Chovich, Flávio Basta, Getúlio Pereira Jr., Luciano Schmitz, Marco Antônio Frabetti e Priscila Gubiotti.

Aos profissionais do mercado que aceitaram o convite para compor o júri, emprestando sua experiência e olhar técnico à avaliação dos projetos: Marcelo Furuguem, Adilson Júnior, Carlão Araújo, José Estevão Favaro, Vitor Miguel, Ademar Tozzo, Carlos Eduardo de Sá, Marcos Hashimoto, Débora Gonçalves, Rafael Sales, Thiago Madruga, Sandra Mara Tenchena, Moa Domingues, Mazi Dinis, Amanda Gonçalves, Carlos Eduardo Scopinho, Fabio Caim, Fernando Chovich, Sérgio Marin, Elói Guimarães e Renato Formagin.

Agradecimento especial ao Diretor Executivo e Mantenedor, Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro, pelo apoio institucional, confiança no projeto pedagógico e incentivo constante à excelência acadêmica.

Por fim, o reconhecimento a todos os alunos e egressos que, ao longo desses dez anos, contribuíram

para consolidar o curso de Publicidade e Propaganda como espaço de formação, criatividade e transformação profissional.







## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Bruna Lima Silva, Eliana Santos, Gabriel Sena, Mateus Gomes, Marcos Paulo e Mariane Ribeiro.

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

### CONSULTORIA REALIZADA NA OBRASOFT PELA SAGITTA CONSULTORIA

#### 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Strong Business School desenvolve, por meio de seus Núcleos de Extensão, ações que conectam os alunos à sociedade e às empresas, cumprindo seu papel social ao gerar impacto positivo por meio do ensino. Entre essas iniciativas está a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios (CEN), ministrada no último ano do curso de Administração, na qual os estudantes realizam um trabalho interdisciplinar baseado na metodologia ativa PBL – Problem Based Learning, que utiliza problemas reais como motor de aprendizagem.

Nessa disciplina, os alunos atuam como consultores em uma empresa real, analisando sua operação, identificando “dores” e desafios e desenvolvendo soluções estratégicas ao longo do semestre. O objetivo central é preparar os futuros administradores para o ambiente corporativo, oferecendo uma vivência práti-

ca que estimula visão sistêmica, pensamento crítico e protagonismo no processo de aprendizagem.

O professor coordenador é responsável por captar empresas — preferencialmente pequenas e médias — que desejam participar da consultoria. O trabalho exige interação constante entre equipe e empresa, com reuniões semanais para troca de informações e acompanhamento das etapas do projeto. Todo o processo é guiado por uma Diretiva, documento que define o método de trabalho, objetivos, estrutura do relatório final (BoAR – Book of Analysis and Recommendations), critérios de avaliação, checklists por área (como RH, Estratégia, Marketing, Operações e Financeiro) e o cronograma oficial da consultoria.

Após receberem a empresa designada, as equipes criam uma identidade própria para sua consultoria — nome, logotipo, e-mail institucional, definição de líder e grupo de comunicação com empresários e professor. Ao final do semestre, entregam o BoAR, que reúne diagnósticos, análises e recomendações, e apresentam o trabalho para uma banca examinadora composta por professores e representantes das empresas atendidas.

## 2. CONSULTORIA NA PRÁTICA

### 2.1 Sagitta Consultoria



Figura 1: Organograma da Sagitta Consultoria.  
Fonte: Sagitta Consultoria.

A reunião de seis estudantes do sétimo semestre (2025.2) do curso de Administração da Strong Business School — Bruna Lima (líder da equipe), Gabriel Sena, Mateus Gomes, Marcos Paulo Filho, Mariane Ribeiro e Eliana Santos, resultou na criação da Sagitta Consultoria, uma empresa acadêmica concebida a partir de uma proposta audaciosa, aliar o rigor conceitual dos estudos em administração à aplicação prática e estratégica no ambiente corporativo. Um dos maiores diferenciais da equipe está em sua composição: os seis integrantes já atuam profissionalmente em diferentes setores, o que enriquece o trabalho com experiências práticas e visões complementares. Bruna Lima é estagiária no Banco Mercedes-Benz, Eliana Santos atua como estagiária na Defensoria Pública do Estado de São Paulo, Gabriel Sena é profissional de TI Governança Júnior na Mercedes-Benz, Marcos Paulo Filho empreende no ramo alimentício, Mateus Gomes exerce a função de Analista de Pricing Jr. na empresa Sesé Logística e Mariane Ribeiro é empreendedora no setor de vendas de produtos variados.



Figura 2: Logo da Sagitta Consultoria.  
Fonte: Sagitta Consultoria.

O nome Sagitta tem origem no latim e significa “flecha”, uma referência direta à ideia de precisão, direção e foco na busca por resultados. A escolha expressa a intenção de atuar com clareza de propósito, força, velocidade e determinação. A cor azul adotada no logotipo reforça essa identidade ao transmitir confiança, profissionalismo, credibilidade, estabilidade e conhecimento.

Para garantir que todos os integrantes atuassem de forma alinhada, foram definidos os pilares culturais que sustentam a consultoria. A missão consiste em conduzir empresas na direção adequada, oferecendo soluções estratégicas capazes de transformar desafios em conquistas e gerar resultados sustentáveis. A visão busca o reconhecimento, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, como uma consultoria estudantil de excelência que integra teoria, inovação e prática para desenvolver soluções relevantes e aplicáveis. Os valores abrangem foco e precisão na análise dos problemas centrais, excelência acadêmica fundamentada em metodologias sólidas, agilidade na resposta aos desafios, ética e transparência nas relações, colaboração entre os membros da equipe e compromisso com resultados práticos e mensuráveis que agreguem valor real às organizações.

Com a identidade organizacional consolidada, a Sagitta estruturou funções e responsabilidades de acordo com as necessidades identificadas na ObraSoft. Essa organização permitiu aprimorar a prestação de serviços e garantir atenção estratégica às áreas de Marketing, Estratégia, Recursos Humanos, Projetos, Comercial e ESG. A partir desse alinhamento, foram desenvolvidas iniciativas de melhoria operacional e soluções práticas direcionadas às demandas específicas de cada setor da empresa atendida.

### 2.2 ObraSoft

Segundo o seu site institucional a ObraSoft é, resumidamente,

“(…) uma plataforma que identifica, trata e analisa riscos, possibilitando melhoria contínua de processos em tempo real, criação de indicadores de produtividade, identificação de gargalos operacionais, economia, governança e, conseqüentemente, resultados que trazem benefícios diretos à empresa, colaboradores e consumidores. (...)”

Com base nessa definição, percebe-se que a ObraSoft vai além do modelo convencional de uma empresa de tecnologia, seu propósito não se limita à oferta de um produto ou serviço, se trata de uma plataforma tecnológica de gestão integrada, desenvolvida para transformar dados em informação estratégica e apoiar a tomada de decisão nas organizações identificando, tratando e analisando riscos operacionais, permitindo que as empresas tenham uma visão em tempo real de seus processos.

A ObraSoft foi fundada em 2011, dentro de cantos de grandes construtoras, com o propósito de preservar vidas e aprimorar processos, automatizando a Gestão de Riscos nas áreas de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente (QSSMA).

Com o passar do tempo, a empresa percebeu que sua tecnologia poderia alcançar resultados expressivos em diferentes contextos empresariais, dessa forma, expandiu sua atuação para diversos segmentos da economia, mantendo o padrão de excelência na coleta, tratamento e análise de dados.

Hoje, a ObraSoft é uma plataforma, que combina tecnologia, governança e inovação para entregar soluções sob medida, promovendo eficiência operacional, conformidade regulatória e sustentabilidade corporativa, sua vocação é criar soluções modernas em Gestão de Riscos e Processos, adaptáveis à realidade de cada cliente e capazes de gerar resultados tangíveis em produtividade, segurança e economia.

### 2.2.1. Dores/Desafios Apresentados pela ObraSoft

Contextualizada a história, premiações e a realidade operacional da ObraSoft se faz oportuno abordar as dores trazidas pela empresa, provocando assim que a Sagitta Consultoria pudesse pensar em processos e soluções que minimizem os problemas, melhorem as condições e busquem soluções efetivas. A seguir, a relação de dores/desafios trabalhadas pela consultoria:

A) Recursos Humanos  
a) Proatividade, organograma, descrição de função, comunicação, postura etc.

B) Planejamento Estratégico/ Análise SWOT  
a) Serviço personalizado que nos diferencia de outros concorrentes, porém se torna um empecilho para crescer em escala como outros softwares mais horizontais fazem.

b) Análise da concorrência.  
c) Ticket médio é mais alto que o dos concorrentes justamente por conseguirmos sermos 90% tailor made, isto é nosso software se adequa as necessidades do cliente, porém com alto grau de parametrização. Estamos investindo em Inteligência Artificial para automatizar o atendimento que hoje é 100% humano, desde o suporte até a implantação.

C) Projetos  
a) Raio X.

D) Área Comercial  
a) Raio X.

E) Marketing  
a) A empresa possui 13 anos no mercado e iniciou com o foco em Segurança do Trabalho, Qualidade, Meio Ambiente, Gestão de Fornecedores e outras atividades operacionais com foco em gestão de riscos. Além da pluralidade de áreas também expandimos os segmentos de atuação na economia onde deixamos de atuar apenas em construtoras e atualmente atuamos em empresas de diversos segmentos.

F) ESG  
a) Raio X

### 2.2.2 Pilares Estratégicos da Consultoria

A apresentação das dores/desafios informados permitiu o surgimento das primeiras ideias, mas também trouxe muitas dúvidas, que seriam esclarecidas na primeira reunião agendada entre ObraSoft e Sagitta. Essa reunião, realizada na sala de reuniões da empresa, contou com a presença de mais colaboradores diretamente envolvidos no processo de consultoria. Durante o encontro, foram realizados o compartilhamento de contatos, a criação de grupos virtuais para facilitar a comunicação e o início do alinhamento estratégico, com base nas dúvidas iniciais e nas sugestões relacionadas à divisão das tarefas. Com base das dores/desafios apresentados, a Sagitta estruturou sete pilares estratégicos assim definidos:

I) Recursos Humanos  
II) Estratégia Empresarial  
III) Projetos  
IV) Comercial

- V) ESG 21
- VI) KPIs
- VII) Marketing

As áreas abordadas pela consultoria, que representam os pilares estratégicos, estão ilustradas na Figura 3.



Figura 3: Figura estratégica.  
Fonte: Sagitta Consultoria.

### 3. FERRAMENTAS DE GESTÃO E METODOLOGIAS

As principais ferramentas utilizadas para organizar o levantamento de ideias, dúvidas e sugestões foram o Mapa de Desdobramento (MdD) e o plano de ação 5W2H. Esses instrumentos gerenciais permitiram estruturar de forma clara e objetiva a implementação das soluções propostas para os pilares estratégicos, que se materializaram

nas Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). Todo o processo, desde a análise inicial até os resultados alcançados, foi consolidado no relatório final Book of Analysis and Recommendations (BoAR), entregue à ObraSoft e apresentado à banca avaliadora da disciplina.

#### 3.1 Mapa De Desdobramento (MDD) E Plano de Ação 5W2H

O MdD (Mapa de Desdobramento) é uma ferramenta voltada ao planejamento e à organização de ideias, utilizada de forma exploratória para investigar os problemas apresentados pela empresa. Durante o processo, são registradas dúvidas, respostas, ideias e sugestões, o que torna o instrumento um guia prático para o acompanhamento da evolução das soluções. Seu preenchimento representa o avanço natural da consultoria, culminando nas Iniciativas de Melhoria Operacional, que, por sua vez, são estruturadas nos planos de ação “5W2H”<sup>1</sup>. Esse segundo instrumento, também estruturado em forma de tabela, organiza de maneira clara os objetivos, os responsáveis, os prazos, os custos e as justificativas de cada ação, o que facilita sua aplicação prática. A sigla 5W2H reúne perguntas essenciais que orientam a busca por soluções: What, Where, Why, When, How e How Much, traduzidas para O que, Onde, Por quê, Quando, Quem, Como e Quanto custa.

Nas figuras apresentadas a seguir, encontram-se os Mapas de Desdobramento organizados conforme os pilares estratégicos definidos pela Sagitta Consultoria. O processo de elaboração segue uma lógica simples e coerente: inicia-se pela identificação do pilar estratégico relacionado à dor analisada, seguida da descrição do problema, investigação de suas causas e formulação de possíveis soluções, finalizando com a iniciativa de melhoria desenvolvida para cada caso específico.

Item		Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
<p><b>Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa</b></p>						
1	RH	Organograma	Organograma desatualizado, novos funcionários estão de fora, funções precisam ser atualizadas e formato do documento não é claro.	Estruturar organograma funcional atualizado com todas as áreas e cargos; e sugerir melhoria em caso de sobreposição de tarefas.	Estruturar organograma funcional.	Plano de Ação: IMO RH 01 de 03
		Descrição de Função	Ausência de um modelo padronizado e atualizado; funções e responsabilidades não estão claras para os colaboradores.	Criar formulário padrão para descrição de função, contendo campos como: Cargo, Responsabilidades, requisitos...	Estruturar modelo de Descrição de Função.	Plano de Ação: IMO RH 02 de 03
		Pesquisa avaliação 360, Pesquisa de Clima Organizacional e Ferramentas utilizadas em RH	As pesquisas de clima organizacional e avaliação 360, reforçam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, marcado por liderança participativa, valorização das pessoas e comprometimento com o desenvolvimento humano.	Manter e aprimorar as boas praticas de RH, fortalecendo o clima organizacional e a cultura de feedback. Envolver valorização das equipes, capacitação contínua e atualização da cartilha de Recursos Humanos, promovendo engajamento e pertencimento.	Reforçar a importância da avaliação 360, Pesquisa de Clima Organizacional e apresentar as principais ferramentas em RH.	Plano de Ação: IMO RH 03 de 03

Figura 4: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Recursos Humanos.  
Fonte: Sagitta Consultoria.

<sup>1</sup> 5W2H é uma sigla em inglês que resume estas perguntas direcionadas para guiar a busca por soluções de problemas: What, Where, Why, When, How e How Much? livremente traduzido para O que? Onde? Por quê? Quando? Quem? Como? E Quanto custa?

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD	
<b>Consuloria:</b> Sagitta Consultoria Equipe de trabalho: Bruna Lima, Eliana Santos, Gabriel Sena, Marcos Paulo Filho, Mateus Nascimento, Mariane Ribeiro			<b>Empresa:</b> ObraSoft		
<b>Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa</b>					
Item	Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
2	Estratégia	Direcionamento Estratégico	A empresa está concentrada em atender às demandas operacionais do dia e não definiu sua Missão, Visão e Valores.	Definir a Missão, Visão e Valores da empresa.	Definir Missão, Visão e Valores. Plano de Ação: IMO EST 01 de 02
		SWOT	A empresa não utiliza análise SWOT.	Realizar uma análise SWOT, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças envolvidas.	Realizar análise SWOT. Plano de Ação: IMO EST 02 de 02

Figura 5: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégia.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD	
<b>Consuloria:</b> Sagitta Consultoria Equipe de trabalho: Bruna Lima, Eliana Santos, Gabriel Sena, Marcos Paulo Filho, Mateus Nascimento, Mariane Ribeiro			<b>Empresa:</b> ObraSoft		
<b>Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa</b>					
Item	Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
3	Projetos	SLAs (Acordos de Nível de Serviço)	A empresa não possui SLAs definidos para atendimento chamados de clientes.	Criar SLAs padrões e personalizados de acordo com o projeto do cliente.	Criar e Estruturar SLAs (Service Level Agreement/ Acordo do Nível de Serviço). Plano de Ação: IMO PROJ 01 de 04
		Comunicação e Ruídos	A empresa hoje realiza reuniões gerais, mas não destinada a projetos.	Realizar reuniões de Office Floor para acompanhamento dos projetos.	Implementar reuniões de Office Floor. Plano de Ação: IMO PROJ 02 de 04
		Checklist Contratos e Escopo	A ausência de um checklist formal e padronizado na verificação de contratos.	Implantar o Checklist de Verificação como etapa obrigatória antes da assinatura do contrato.	Criar e implementar Checklist para fechamento de contratos. Plano de Ação: IMO PROJ 03 de 04
		Problemas e Riscos	A falta de um processo formal e padronizado para registro das especificações técnicas e funcionais faz com que os projetos avancem sem clareza total de escopo, gerando retrabalhos.	Implantar o Formulário de Especificação Técnica e Funcional como etapa obrigatória no fluxo de projetos.	Criar e implementar Termo de Abertura de Projetos (TAP) Plano de Ação: IMO PROJ 04 de 04

Figura 6: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Projetos.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD	
<b>Consuloria:</b> Sagitta Consultoria Equipe de trabalho: Bruna Lima, Eliana Santos, Gabriel Sena, Marcos Paulo Filho, Mateus Nascimento, Mariane Ribeiro			<b>Empresa:</b> ObraSoft		
<b>Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa</b>					
Item	Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
4	KPIs	Desenvolvimento de Sistemas	Ausência ou limitação de indicadores de desempenho em diversas áreas da empresa.	Criar uma cartilha de KPIs por área, estruturada com base nas práticas atuais da empresa e enriquecida com recomendações de indicadores complementares.	Criar Cartilha com sugestões de KPIs (Key Performance Indicators/ Indicadores-Chave de Desempenho) para todas as áreas. Plano de Ação: IMO KPI 01 de 01

Figura 7: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Kpis.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Strong Business School		Consuloria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD	
<b>Consuloria:</b> Sagitta Consultoria Equipe de trabalho: Bruna Lima, Eliana Santos, Gabriel Sena, Marcos Paulo Filho, Mateus Nascimento, Mariane Ribeiro			<b>Empresa:</b> ObraSoft		
<b>Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores apresentados pela empresa</b>					
Item	Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
5	Comercial	Processos de Vendas com fluxograma funcional	A empresa não possui um POP (Procedimento Operacional Padrão) da área comercial.	Criar um Procedimento Operacional Padrão (POP), como piloto na área comercial.	Criar um Procedimento Operacional Padrão (POP) piloto para área Comercial. Plano de Ação: IMO COM 01 de 03
		Ferramentas e Tecnologias	A empresa não tem fluxograma atualizado da área comercial.	Apresentar como é feito o fluxograma, assim como modelo a ser seguido.	Criar Fluxograma Funcional para a área Comercial. Plano de Ação: IMO COM 02 de 03
		Desafios Gerais	Falta de eficiência em divulgação e captação eficiente de clientes.	Realizar um modelo de timeline de Eventos e Feiras em todo Brasil que a ObraSoft pode participar.	Criar Timeline de Eventos e Feiras. Plano de Ação: IMO COM 03 de 03

Figura 8: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Comercial.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Item		Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
6	MKT		Estratégia de MKT	O contato entre visitantes e a equipe de vendas da ObraSoft depende de ações manuais, como o envio de e-mails, o que resulta em um processo de captação de clientes lento.	Integrar o site da ObraSoft com a API do WhatsApp para automatizar o atendimento inicial e o fluxo de comunicação com visitantes. Essa ferramenta permite respostas instantâneas, facilita o registro de contatos e aplica o encaminhamento dos leads para a equipe de vendas.	Automatizar o WhatsApp com o site da ObraSoft. Plano de Ação: IMO MKT 01 de 05
			Presença Digital Inconsistente - análise Mariane	A falta de regularidade nas publicações e interações no LinkedIn.	Criar um plano de publicações regulares no LinkedIn, com conteúdos que destaquem os projetos, casos de sucesso e diferenciais da ObraSoft, a fim de aumentar a visibilidade da marca e gerar novas oportunidades de negócio.	Atualizar diariamente no LinkedIn, seguindo um calendário editorial estruturado. Plano de Ação: IMO MKT 02 de 05
			Investimento em Marketing Digital	Atualmente, a ObraSoft não possui uma equipe dedicada à Área de Marketing nem conta com uma empresa especializada para gerenciar suas redes sociais e demais atividades essenciais de Marketing.	Contratar de uma equipe interna dedicada exclusivamente à Área de Marketing, ou a parceria com uma empresa especializada para a gestão das redes sociais e demais atividades relacionadas, visando garantir a execução eficaz das estratégias de Marketing e fortalecer a presença digital da ObraSoft.	Contratar empresa de Marketing Digital. Plano de Ação: IMO MKT 03 de 05
			Percepção de Marca	A ausência de um Branding estruturado, incluindo elementos fundamentais como slogan, definição de persona e brand book, contribuindo para o fortalecimento e percepção da marca.	Implementar um processo completo de construção de Branding, definindo a identidade, o posicionamento e os elementos visuais e conceituais da marca, de modo a garantir coerência na comunicação e fortalecer o reconhecimento da ObraSoft junto ao público-alvo.	Realizar o Branding da ObraSoft. Plano de Ação: IMO MKT 04 de 05
			Experiência do Cliente	A ausência de mecanismos de monitoramento e mensuração da satisfação do cliente após a finalização dos projetos.	Desenvolver e aplicar um formulário de Satisfação do Cliente, permitindo à ObraSoft obter feedbacks estruturados e mensurar o grau de Satisfação dos Clientes após a conclusão dos projetos, contribuindo para a melhoria contínua.	Implementar Pesquisas de Satisfação do Cliente. Plano de Ação: IMO MKT 05 de 05

Figura 9: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Marketing.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Item		Pilar Estratégico	Descrição Desafios/Dores	Causa raiz	Possíveis soluções/ Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
7	ESG		Social, Environment, Governance	A empresa já adota algumas práticas ESG, essas ações ainda são pontuais, informais ou pouco estruturadas.	Criar uma cartilha ESG personalizada, que serve como um guia prático e estratégico para a empresa estruturar, ampliar e fortalecer suas práticas ambientais, sociais e de governança.	Criar uma cartilha ESG (Environmental, Social and Governance) personalizada. Plano de Ação: IMO ESG 01 de 01

Figura 10: Mapa De Desdobramento - Pilar Estratégico Esg.

Fonte: Sagitta Consultoria.

Empresa:		Equipe de trabalho:		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
ObraSoft		Bruna Lima, Eliana dos Santos, Gabriel Sena, Marcos Paulo Filho, Mateus Gomes, Mariane Ribeiro					
Problema		Descrição:					
A empresa não possui SLAs definidos para atendimento chamados de clientes.		Criar e Estruturar SLAs (Service Level Agreement/ Acordo do Nível de Serviço).					
Consequências/impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:					
Aumento de insatisfação dos clientes pela falta de previsibilidade. Dificuldade de priorização interna, levando a atrasos na correção de falhas importantes. Imagem de desorganização e fragilidade no atendimento.		Redução do tempo médio de resposta em chamados críticos (meta: < 1 hora). Cumprimento de 90% dos prazos de resolução de chamados dentro do SLA. Melhoria da confiança dos clientes na marca ObraSoft.					
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)	
Definir SLAs (Service Level Agreement/ Acordo do Nível de Serviço) bem estruturados para atendimento de chamados, correção de bugs e suporte técnico, alinhados à criticidade de cada demanda.	Mateus.	28/10/2025.	Projetos.	Garantir previsibilidade e confiança aos clientes. Reduzir riscos operacionais e legais em setores críticos. Criar disciplina interna para priorização e resolução de demandas.	Definir categorias de chamados (baixa, média e alta prioridade) e estabelecer prazos de resposta e solução para cada categoria em conjunto com o empresário e gestores.	Sem investimento.	
Configurar sistema de tickets integrado ao BI da ObraSoft para monitoramento em tempo real.	Time ObraSoft.	A ser definido.	Projetos e Time BI.	Garantir visibilidade em tempo real do cumprimento dos SLAs e gerar relatórios automáticos de performance.	Implementar integração do sistema de tickets com banco de dados de BI e dashboards no Power BI.	Sem investimento.	
Realizar treinamento da equipe de suporte e desenvolvimento sobre protocolos de SLAs.	RH + Coordenação de Suporte.	A ser definido.	RH + Coordenação de Suporte.	Garantir que toda a equipe entenda a categorização de chamados, prazos de resposta e protocolos de escalonamento.	Realizar workshop, disponibilizar materiais de apoio e simular cenários de chamados.	Sem investimento.	
Implantar SLAs formalizados em contratos de clientes estratégicos.	Comercial, Projetos e Suporte.	A ser definido.	Comercial, Projetos e Suporte.	Validar os SLAs na prática e gerar métricas antes da padronização para toda a carteira.	Adicionar cláusulas de SLAs nos contratos renovados e monitorar resultados com relatórios mensais.	Sem investimento.	

Figura 11: Exemplo de Plano de Ação 5W2H (IMO 01 de 04 - Projetos).

Fonte: Sagitta Consultoria.

## 4. INICIATIVAS DE MELHORIA OPERACIONAL (IMOS)

Diante dos desafios apresentados pela ObraSoft, foi elaborado um conjunto de Iniciativas de Melhoria Operacional ao longo da consultoria. Essa etapa teve como propósito propor soluções e identificar oportunidades de aprimoramento com base nas análises e diagnósticos realizados pela equipe.

É importante destacar que o objetivo do trabalho não foi implementar mudanças imediatas, mas oferecer recomendações estratégicas que permitam à empresa avaliar, de forma autônoma, sua viabilidade e aplicação. No total, foram desenvolvidas dezenove iniciativas, distribuídas entre as principais áreas analisadas, conforme ilustrado no histograma apresentado na figura 12.

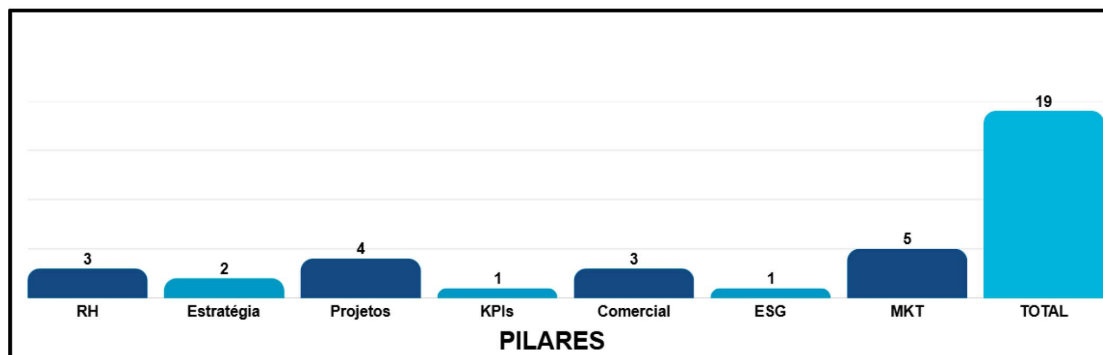


Figura 12: Gráfico de IMOs geradas durante a consultoria.  
Fonte: Sagitta Consultoria.

A consultoria realizada pela Sagitta trouxe uma série de iniciativas que atravessam diferentes áreas da ObraSoft, todas com o propósito de fortalecer a gestão, aprimorar processos e consolidar a empresa em seu próximo ciclo de crescimento.

No pilar de Recursos Humanos, três iniciativas foram fundamentais para organizar a estrutura interna e dar mais clareza às responsabilidades. A atualização do organograma corrigiu distorções, reduziu a sobrecarga do gestor e formalizou a criação de um departamento de RH. Em seguida, a elaboração de um modelo padronizado de descrição de funções trouxe objetividade à delegação e ao alinhamento interno. Por fim, o reforço da Pesquisa de Clima Organizacional e da Avaliação 360° ampliou a cultura de feedback, fortalecendo o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores.

Na área de Estratégia, duas ações estruturantes ajudaram a consolidar a identidade organizacional. A definição da Missão, Visão e Valores estabeleceu o propósito e os princípios que orientam a empresa. Complementando esse movimento, a análise SWOT permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, transformando o diagnóstico em diretrizes estratégicas mais claras e sustentáveis.

O pilar de Projetos recebeu quatro iniciativas voltadas à padronização e previsibilidade das entregas. A criação de SLAs internos trouxe critérios objetivos para priorização e acompanhamento das demandas. As reuniões de Office Floor passaram a garantir alinhamento rápido e contínuo entre as áreas. O checklist para fechamento de contratos reduziu riscos e retrabalhos, enquanto o Termo de Abertura de Projetos padronizou o início de cada iniciativa, assegurando que todos os envolvidos compartilhem a mesma visão desde o primeiro passo.

Em KPIs, a criação de uma cartilha com indicadores para todas as áreas fortaleceu a cultura de gestão por desempenho. O material reúne métricas já utilizadas e sugere novos indicadores, permitindo decisões mais objetivas e alinhadas aos objetivos estratégicos.

No pilar Comercial, três iniciativas ampliaram a organização e a assertividade da área. O Procedimento Operacional Padrão trouxe padronização às rotinas de prospecção, registro e acompanhamento. O fluxograma funcional mapeou toda a jornada comercial, facilitando a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria. Já a timeline de eventos e feiras estruturou a participação da empresa em ações externas, tornando a captação de clientes mais planejada e orientada a resultados.

Em Marketing, cinco iniciativas fortaleceram a presença digital e a relação com os clientes. A automação do WhatsApp agilizou o atendimento no site; o calendário editorial para o LinkedIn trouxe consistência à comunicação; a recomendação de contratar uma agência especializada supriu a ausência de uma equipe interna dedicada; o trabalho de Branding consolidou a identidade institucional; e a implementação da Pesquisa de Satisfação passou a medir a experiência dos usuários, orientando melhorias contínuas.

Por fim, no pilar ESG, a criação de uma cartilha personalizada introduziu o tema de forma estruturada na empresa, reunindo conceitos, boas práticas e orientações que apoiam decisões mais responsáveis e alinhadas às tendências de sustentabilidade, impacto social e governança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos pela Sagitta Consultoria junto à ObraSoft, transcendem a simples apresentação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). Mais do que propor soluções, o projeto permitiu compreender profundamente os desafios estruturais e as necessidades emergentes da empresa, evidenciando a relevância de um diagnóstico bem conduzido para orientar decisões estratégicas consistentes.

A estruturação das frentes de trabalho em sete pilares: Recursos Humanos, Estratégica, Projetos, KPI's, Comercial, Marketing e ESG, possibilitou uma atuação precisa, organizada e alinhada aos objetivos institucionais. A partir dessa divisão, foram elaboradas 19 IMOs, cada uma acompanhada por um plano de ação desenvolvido segundo a metodologia 5W2H, assegurando clareza, objetividade e viabilidade às recomendações apresentadas.

Este projeto proporcionou aos integrantes da Sagitta Consultoria, alunos do curso de Administração da Strong Business School, uma experiência prática de grande valor, reforçando a importância da integração entre teoria e prática para a formação de profissionais preparados para um mercado dinâmico e desafiador. A vivência adquirida ao longo do processo ampliou não apenas a visão crítica dos estudantes, mas também sua capacidade de análise, tomada de decisão e atuação colaborativa.

O diálogo constante entre a equipe de consultoria e os colaboradores e CEO da ObraSoft foi determinante para o sucesso da iniciativa. As reuniões presenciais e virtuais, somadas aos encontros semanais de

orientação com o professor Valmir Conde, garantiram alinhamento conceitual, clareza metodológica e aprofundamento na compreensão das particularidades da entidade.

Internamente, a Sagitta manteve uma rotina estruturada de alinhamentos, organização de demandas e consolidação de ideias, favorecendo a elaboração de propostas coerentes com a realidade da ObraSoft. Acredita-se que as soluções desenvolvidas possuem elevado potencial de impacto, contribuindo para o fortalecimento dos processos internos, para o aprimoramento da gestão e para a consolidação da ObraSoft como referência em sua área de atuação.

Assim, conclui-se que o projeto não apenas cumpriu seu propósito inicial, mas também deixou um legado de aprendizado, colaboração e desenvolvimento contínuo, valores essenciais para a construção de instituições mais eficientes, conectadas e preparadas para o futuro.

## 6. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Aaker on branding: 20 princípios essenciais de branding** que todo profissional de marketing deve saber. Porto Alegre: Bookman, 2014.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.

CARLOTO, S.; BRAMANTE, S.; BRAMANTE, I. C. **ESG+i: governança ambiental, social e corporativa**. 1. ed. [S. l.]: LTr Editora Ltda., 2023.

CARVALHO, Fernanda de. **ESG: entendendo o seu significado e origem**. Portal do ESG, 20 jul. 2023. Disponível em: <https://portaldoesg.com.br/esg-entendendo-o-seu-significado-e-origem/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2020.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. **360-degree feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement**. New York: AMACOM, 1996.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FRONS. **Tipos de indicadores de desempenho**. Disponível em: <https://frons.com.br/blog/produktividade/tipos-indicadores-desempenho/>.

GRUPO APPER. **A importância dos KPIs na gestão de empresas**. Disponível em: <https://grupoapper.com.br/a-importancia-dos-kpis-na-gestao-de-empresas/>.

HENISZ, Witold; KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin. **ESG: uma nova forma de fazer negócios**. Revista Indústria & Competitividade, FIESC, 2025. Disponível em: <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/esg-uma-nova-forma-de-fazer-negocios>.

HITT, M.; HOSKISSON, B.; IRELAND, D. **Administração estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. **Organizational climate: a review of theory and research**. Psychological Bulletin, Washington, v. 81, n. 12, p. 1096–1112, 1974.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sa-fári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTAL INSIGHTS. **O que são KPIs e qual a sua importância**. Disponível em: <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/o-que-sao-kpis-e-qual-a-sua-importancia>.

SEBRAE. **Entenda o que são as práticas de ESG**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>.

SENAI-BA. Indicadores de desempenho. **Revista Científica Cairu em Revista**, Salvador, n. 12, p. 14. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/12/14\\_INDICADORES\\_DESEMPENHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/12/14_INDICADORES_DESEMPENHO.pdf).

SOLIDES. **KPI: o que é, importância e exemplos**. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/kpi/>.

TOTVS. **Guia definitivo sobre KPIs**. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/o-que-e-kpi/>.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VOLTOLINI, R. **Vamos falar de ESG?: provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial**. 1. ed. [S. l.]: Bookwire – Editora Voo, 2021.

ZENDESK. **O que são KPIs nas empresas**. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/kpi-nas-empresas/>.

# EDUCAÇÃO PARA QUEM FAZ O FUTURO.

BACHARELADO

ADMINISTRAÇÃO

CONTÁBEIS

DIREITO

ECONOMIA

PUBLICIDADE

TECNÓLOGO

GESTÃO DE RH

GESTÃO FINANCEIRA

GESTÃO PÚBLICA

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



**Strong**  
Business School



## DICA DO ESPECIALISTA

**Autor:** Prof. Dr. Jarbas Thaunahy de Almeida, doutor em Ciências Sociais na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, docente da Strong Business School.

### O MERCADO DE TRABALHO EM FINANÇAS E AS OPORTUNIDADES EM TEMPOS DE IA

Ingressar no mercado de trabalho sempre foi um desafio que exige preparo, visão estratégica e capacidade de adaptação. Para os estudantes de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Gestão Financeira, esse cenário torna-se ainda mais dinâmico diante das profundas transformações impulsionadas pela inteligência artificial e pela digitalização das finanças. Mais do que nunca, compreender as mudanças estruturais no mundo do trabalho e nas organizações é fundamental para construir uma trajetória sólida e diferenciada.

As finanças, tradicionalmente vistas como um campo de cálculos complexos, planilhas e relatórios, ganharam uma nova roupagem nos últimos anos. Hoje, a área é marcada pela presença de algoritmos capazes de prever comportamentos de mercado, softwares que automatizam processos contábeis e plataformas que analisam riscos em tempo real. Segundo relató-

rio do Fórum Econômico Mundial de 2024, estima-se que até 2030 cerca de 23% das funções atuais na área financeira serão automatizadas total ou parcialmente. Isso significa que, ao mesmo tempo em que algumas funções tradicionais tendem a perder relevância, abre-se espaço para profissionais que consigam integrar análise crítica, visão estratégica e domínio de ferramentas tecnológicas.

Esse movimento tem reflexos diretos no ingresso dos jovens profissionais. Pesquisas recentes da McKinsey apontam que 87% das empresas do setor financeiro consideram prioritário investir em soluções de IA e análise de dados nos próximos três anos, e 65% dos líderes entrevistados afirmaram que a escassez de talentos preparados para lidar com esse novo ecossistema já representa um dos principais gargalos de crescimento. Assim, estudantes das áreas de negócios têm diante de si uma oportunidade clara: especializar-se em habilidades humanas e técnicas que se complementam e que dificilmente serão substituídas por máquinas.

Entre as competências mais valorizadas, a capacidade de análise crítica, o domínio de estatística apli-

cada e a familiaridade com tecnologias de automação financeira se destacam. Um levantamento da Deloitte de 2023 reforça que 73% dos executivos consideram o pensamento analítico e inovador como diferenciais decisivos na contratação de jovens talentos. Para estudantes de Administração e Gestão Financeira, isso significa ir além da gestão tradicional e buscar compreender como os dados podem orientar decisões estratégicas. Para os futuros contadores, representa a chance de assumir um papel consultivo, orientando empresas sobre conformidade e planejamento tributário com suporte de ferramentas digitais. Já para os economistas, abre-se um leque de possibilidades em análise de cenários, projeções macroeconômicas e estudos de impacto em ambientes cada vez mais interconectados.

Outro ponto relevante é que o mercado de trabalho não busca apenas técnicos altamente especializados, mas profissionais que entendam o contexto global. O Brasil, segundo o relatório de 2024 do Banco Mundial, ainda possui cerca de 8 em cada 10 adultos com algum tipo de dificuldade em lidar com planejamento financeiro. Esse dado revela um enorme campo de atuação para quem deseja construir carreira em finanças, seja por meio de consultorias, educação financeira ou desenvolvimento de soluções inovadoras. Em um país onde a inadimplência atinge milhões de famílias, o papel do especialista em finanças vai além das organizações: ele se conecta com a vida cotidiana das pessoas, exigindo empatia, comunicação e responsabilidade social.

Nesse cenário, a inteligência artificial não deve ser vista como uma ameaça, mas como uma parceira estratégica. Mais do que automatizar tarefas, ela amplia a capacidade de análise, gera insights antes inimagináveis e acelera processos decisórios. A capacidade de interpretar relatórios gerados por IA, traduzir dados em recomendações práticas e compreender os limites éticos do uso dessas ferramentas será determinante. Estudantes da área de gestão e negócios precisam se preparar para ocupar esse espaço de mediação entre tecnologia e decisão humana, pois é nesse ponto de encontro que surgem as maiores oportunidades. Trata-se de compreender que a máquina entrega velocidade e volume de informação, mas cabe ao profissional atribuir sentido, contextualizar e avaliar riscos. Em minha experiência, percebo que aqueles que conseguem equilibrar o domínio técnico com a sensibilidade humana, considerando aspectos sociais, culturais e éticos, tornam-se profissionais indispensá-

veis para empresas e instituições. É justamente nessa intersecção que o futuro das finanças se desenha: não na substituição do humano, mas no fortalecimento da capacidade humana de decisão apoiada por ferramentas inteligentes.

O ingresso no mercado, portanto, não depende apenas de diplomas, mas da construção contínua de um repertório que concilie teoria e prática, técnica e visão crítica. Participar de projetos de pesquisa, estágios, programas de inovação e capacitações extracurriculares são caminhos que ampliam horizontes e aproximam o estudante das demandas reais das empresas. Como professor especialista em finanças, insisto em destacar que o conhecimento profundo da área precisa estar aliado à capacidade de comunicação e ao olhar interdisciplinar. Em minha experiência acadêmica, percebo que aqueles que buscam dialogar com outras áreas, como tecnologia, psicologia e até ciências sociais, conseguem interpretar melhor os fenômenos econômicos e financeiros. Vejo também que o mercado valoriza estudantes que se dispõem a assumir responsabilidades em projetos práticos ainda na graduação, pois isso evidencia maturidade e visão aplicada. A cada semestre, observo jovens que se destacam não apenas por dominar fórmulas, mas por saber contextualizar resultados, propor soluções criativas e aplicáveis, e sobretudo por demonstrar disposição em aprender continuamente, mesmo diante de cenários de incerteza e mudança constante.

Em suma, os tempos de inteligência artificial inauguram um ciclo de grandes oportunidades para quem ingressa no mercado de trabalho na área de finanças. A automatização elimina tarefas repetitivas, mas valoriza o pensamento crítico. Os dados se tornam abundantes, mas a interpretação humana continua sendo insubstituível. Para os estudantes, esse é o momento de assumir o protagonismo, investindo em uma formação sólida, conectada com as transformações digitais e ancorada em valores éticos. Mais do que acompanhar as mudanças, é a chance de liderar transformações, traduzindo números em estratégias e contribuindo de forma ativa para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.



# PALAVRA DO PROFESSOR

**Autor:** Prof. Dr. Rafael Quaresma Viva Espinosa - Doutor em direito político e econômico pela Mackenzi, docente na Strong Business School.

## É SEU DIREITO

Você sabe quando o consumidor pode receber o dinheiro que pagou por um produto ou serviço de volta?

Em alguns países, é permitido que o cliente devolva um produto e receba seu dinheiro de volta sem qualquer motivo, desde que esteja em boas condições e apresente o recibo da compra.

No Brasil, ainda que as empresas não estejam abertas a essas mesmas políticas de devolução de compras, o Código de Defesa do Consumidor oferece ao cliente o direito de devolver um produto, no prazo de 7 dias, e receber seu dinheiro de volta, quando a compra ocorrer fora do estabelecimento físico do fornecedor, notadamente pela internet.

Caso o consumidor exerça o seu direito de arrependimento, todos os valores por ele pagos serão devolvidos imediatamente, sem qualquer desconto, ou seja, até mesmo os custos para a retirada do produto ficarão à cargo do fornecedor.

Essa informação foi útil para você? Se quiser saber mais sobre esse e outros temas de direito do consumidor, siga o meu perfil no instagram @rafaelquaresma e no YouTube o Canal do Quaresma.

# EDITOR EM PAUTA



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

## ESTUDOS E NEGÓCIOS: 20 ANOS DE CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Em 2026, a *Revista Estudos e Negócios* alcança um marco histórico: **20 anos de intensa contribuição ao debate acadêmico, à reflexão crítica e à formação de gestores e profissionais capazes de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.** Esta trajetória, que se confunde com a própria missão da Strong Business School de produzir e difundir conhecimento aplicado à gestão, representando um legado de impacto, relevância e comprometimento com a excelência educacional.

Desde sua criação, a revista consolidou-se como um espaço essencial para a circulação de ideias, tendências e estudos que permeiam os campos da administração, da economia, do marketing, da inovação e de temas emergentes no mundo dos negócios. Ao longo de duas décadas, foram publicadas dezenas de edições, abrindo espaço para pesquisadores, professores, alunos e profissionais compartilharem suas investigações e perspectivas em torno de questões fun-

damentais para a performance das organizações e a compreensão do ambiente socioeconômico atual.

Ao revisitar as edições publicadas é perceptível a amplitude e o dinamismo que caracterizam a revista. Temas como *Inteligência Artificial*, *Empreendedorismo*, *Gestão da Inovação*, *Sustentabilidade*, *Comportamento do Consumidor*, além de análises aprofundadas sobre conjuntura econômica e estratégias de mercado, compõem o mosaico de conteúdo que a revista oferece ao leitor — sempre com olhar atento às transformações sociais e econômicas.

Essa diversidade temática reflete não apenas as amplas possibilidades de investigação dentro da gestão, mas também o compromisso da Strong Business School com uma educação integrada e conectada às demandas do presente e do futuro. Ao longo desses 20 anos, a *Revista Estudos e Negócios* tem se destacado por incentivar a produção intelectual que dialoga com realidades corporativas, desafios estratégicos e questões sociais urgentes, sem perder de vista o rigor metodológico e a profundidade analítica que marcam uma publicação científica de qualidade.

A existência de uma revista com esse perfil tem impacto direto na cultura acadêmica da instituição, posto que atua como um vetor de estímulo à pesquisa, moti-

vando alunos e docentes a envolverem-se ativamente em projetos de investigação, a publicarem seus resultados e a interagirem com debates que ultrapassam os muros da academia. Relatos de artigos publicados que chegam a ser incorporados em boletins externos e outras mídias especializadas atestam a influência que a revista exerce além de sua comunidade editorial.

Essa integração entre educação, pesquisa e prática também fortalece o papel da revista como instrumento de capital intelectual: ao publicar estudos que examinam desde a conjuntura macroeconômica até desafios específicos de gestão, a revista não apenas registra o pensamento da instituição, mas também contribui para a construção de soluções que podem influenciar práticas empresariais e decisões estratégicas no mundo real.

Ao longo de seus 20 anos, a Strong Business School consolidou seu compromisso com a ética, a competência, a inovação e a excelência educacional — valores que se refletem de forma direta nos princípios que orientam a *Revista Estudos e Negócios*. Esta publicação é mais do que um veículo de divulgação científica: é um símbolo do compromisso institucional com a formação de profissionais críticos, criativos e preparados para as complexidades dos mercados globais.

A revista também atua como ponte entre diferentes gerações de estudantes, pesquisadores e profissionais, promovendo um ambiente rico de trocas intelectuais que valoriza tanto a tradição acadêmica quanto a inovação. Em um mundo em constante transformação, esta capacidade de dialogar com múltiplas perspectivas e unir saberes distintos é um dos maiores diferenciais da revista.

Ao revisitar números anteriores, é inevitável olhar para o futuro com otimismo e ambição. A *Revista Estudos e Negócios* está preparada para continuar sua trajetória de relevância, ampliando seu alcance, atualizando seus enfoques e incorporando as novas tecnologias e tendências que moldam a produção de conhecimento científico no século XXI.

O legado construído ao longo de duas décadas é motivo de orgulho — não apenas para a Strong Business School, mas para toda a comunidade acadêmica e profissional que se relaciona com a revista. Cada artigo publicado, cada debate fomentado e cada leitor impactado fazem parte de uma história que segue em constante expansão.

Assim, celebramos não apenas 20 anos de uma revista, mas **20 anos de um compromisso contínuo com a produção de conhecimento que**

**transforma, inspira e conecta pessoas e organizações**, reafirmando o papel da *Revista Estudos e Negócios* como uma referência essencial na cena acadêmica e profissional brasileira.

# 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](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

#### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itau.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

#### CALEIRO, J. P. **EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo.** Exame, 20 maio 2016. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

#### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos.** 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

#### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

#### Envio via e-mail para:

Endereço: [estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG ESAGS.

## Cursos:

- Administração
  - Economia
- Ciências Contábeis
- Publicidade e Propaganda
  - Direito

### **Unidade ABC**

Av. Industrial, 1455  
Bairro Jardim - Santo André/SP  
[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 175  
Paquetá - Santos/SP  
[13] 2127.0003

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



**Strong**  
Business School