

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG ESAGS

Julho a Dezembro de 2021 | n° 31 | Ano 16  
ISSN 1981-3791

## A importância da PESQUISA CIENTÍFICA e seus benefícios

- TC
- ARTIGO
- CEN
- TAICON
- CIM
- ENSAIO
- DIREITO EM PAUTA
- E MUITO MAIS...



**Strong**  
Business School



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios - 2021 - n° 31**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da Strong Business School**

Ano 16 - n° 31 - Julho a Dezembro

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Julho a Dezembro de 2021

## **Mantenedor**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

## **Diretor Acadêmico**

Prof. Eduardo Becker

## **Coordenadores de Curso**

Prof. Antonio Saporito

Prof. Edson Paiva Dias

Profª. Danielle Guglieri Lima

Prof. Rogério Salles (Santos)

Profª. Solange Cristina da Silva

## **Conselho Editorial**

Prof. Alexandre de Almeida

Prof. Cláudio César Gonçalves

Profª. Danielle Guglieri Lima

Prof. Luciano Schimitz

Prof. Marcos Calil

## **Coordenação Editorial e Editora**

Profª. Danielle Guglieri Lima

## **Apoio Editorial**

Mônica Patrícia Monteiro

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Studio Vibrare

## **Estudos e Negócios**

## **Revista da Strong Business School**

## **Santo André**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim

09080-500 - Santo André - SP

Tel.: 55 11 4433.6161

[estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

## **Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

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

A Strong Business School, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publicando integralmente os originais enviados, sem com isto, concordar ou discordar com as opiniões expressas.

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b>	05	<b>CIM - SANTOS</b>	66
<b>Centro de Pesquisas SBS</b>	06	<b>Impactos da Pandemia no Porto de Santos: Uma Análise Sob a Ótica de Três Indicadores</b>	
> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello		> Anderson Guilherme Carvalho Chaves, Vinícius Cação de Góes, Leonardo Marques Silva, Alexandre Nogueira	
<b>TC - ADM - ABC Academics</b>	08	<b>OPINIÃO</b>	75
> André Vilanova Lucas, Kaique Miranda Silva, Milena Ketlin Gonçalves da Silva, Monize Fachini Martins, Thaís Elisa Sarlo Toninatto		<b>Público-Alvo: Se não Souber para quem quer Vender, não Vai Vender Nada</b>	
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	17	> Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves	
<b>Análise de Rentabilidade de Três Empresas Farmacêuticas Listadas na B3 em Períodos Pré e Atual Pandêmico Covid-19</b>		<b>ESAGS NEWS</b>	80
> Thiago Cirilo da Silva e Vitor de Souza Pitassi		<b>MONO</b>	82
<b>TAICON</b>	28	<b>A Precarização do Trabalho Causada Pelos Serviços de Aplicativo no Brasil a Partir de 2014</b>	
<b>Análise Itaú Unibanco Holding S.A.</b>		> Vitória de Queiroga Silva	
> Cinthya Alves Conde, Lucas Oliveira Bezerra, Sabrina Silva Arakaki		<b>ENSAIO</b>	92
<b>CAPA</b>	40	<b>Apresentação dos Artigos Sobre a Lei de Cotas</b>	
<b>A Importância da Pesquisa Científica e Seus Benefícios</b>		> Profa. Ma. Ana Yara Paulino	
> Prof. Me. Renato Márcio dos Santos		<b>A Lei de Cotas é Uma Política Democrática ou Uma Política Elitista?</b>	93
<b>CEN</b>	44	> Karina Miyuki Yassuhara Leite, Júlia Soares Fonseca e Pablo Mateus Paula	
<b>Menção Honrosa no Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES</b>		<b>Cotas Raciais: Política Elitista ou Democrática?</b>	95
> Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde		> Mariana Grecco Eduardo e Renata Coltri Fernandes de Oliveira	
<b>CEN</b>	46	<b>DICA DO ESPECIALISTA</b>	100
<b>Trans-Cortez</b>		<b>A Comunicação é a sua Principal Competência?</b>	
> Felipe Guillen, Gabriel Augusto, Henrique Miranda, João Vitor Veiga, Rogério Marins e Vitor Pires		> Profa. Ma. Lara Matto	
<b>CEN</b>	50	<b>DIREITO EM PAUTA</b>	102
<b>Right Choice Group</b>		<b>A Nova Realidade do Direito Contratual Brasileiro Após a Lei da Liberdade Econômica (Lei N. 13.874/2019)</b>	
> Adrielli Duarte de Oliveira, Camila Araujo Pessoa, Cida Soares Fialho, Rafael Setubal, Renan Almidori Santoro, Sámeque Sarai Silva Oliveira e Yasmim Bittar		> Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini	
<b>CIM - SANTOS</b>	54	<b>ARTIGO</b>	106
<b>Determinantes do Nível de Confiança Organizacional: Uma Abordagem Introdutória</b>		<b>Alfred Marshall e o “Silicon Valley”</b>	
> Bruno Nascimento Tondin, Flávia do Valle, Leonardo Marques Silva		> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello	
<b>FINANÇAS - SANTOS</b>	113	<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	125
> Luiz Fernando Diorol Oliveira e Flávia do Valle			



# MBA FGV

## MAIS DO QUE MUDANÇA, SUA EVOLUÇÃO

### CURSOS DE MBA E PÓS NAS ÁREAS DE:

- Gestão Empresarial e Negócios
- Finanças, Controladoria, Compliance, Investimento e Tributos
- Projetos e Processos
- Tecnologia da Informação
- Gestão da Inovação e Transformação Digital
- Big Data
- Gestão de Pessoas e Recursos Humanos
- Comercial, Marketing, Mídias Digitais e Negócios Digitais
- Gestão de Saúde
- Comércio Exterior e Logística
- Direito.

Conheça também os cursos de MBA, Pós-graduação,  
Curta e Média Live.

ABC (11) 4433-3222  
Santos (13) 2127-0000  
Alphaville (11) 3711-1000  
Osasco (11) 2789-6161

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



**CONVENIADA**

**MBA FGV**

É MAIS QUE MBA. É FGV.

# EDITORIAL

Caros leitores é com grande satisfação, que apresento o trigésimo primeiro número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL. Estamos muito felizes que com a renovação e união de marcas muito fortes estejamos caminhando cada vez mais para a pesquisa acadêmica, buscando inovar na produção e sistematização científica do conhecimento.

Este número, cujo tema de capa, conta com o texto do professor da casa, do campus Santos, o professor, pesquisador e doutorando Renato Marcio dos Santos, apresenta a reflexão deste número da revista, por meio do artigo intitulado nada menos do que **A importância da pesquisa Científica e seus benefícios**.

Desta forma, com esta reflexão se enaltecem dois pontos ligados ao ato de pesquisa e da inovação: a criação do **Centro de Pesquisa da SBS**, apresentado neste número como forma de carta aberta aos alunos e comunidade acadêmica, por meio das reflexões do seu Diretor, o professor Phd Pedro Carvalho de Mello; que também tem uma coluna de longa data aqui, neste espaço.

O segundo ponto e não menos importante foi a realização primeiro encontro/congresso ocorrido e organizado por professores pesquisadores da SBS neste semestre, denominado **ENIP**, que inicialmente ocorreu em uma versão interna, com uma totalidade de 50 trabalhos aprovados, nas modalidades denominadas artigos, resumos ou consultoria. Nossa intenção é que sua segunda versão seja aberta e em âmbito nacional para que haja uma significativa troca entre pensamentos de universidades distintas.

Tanto uma quanto outra ação, doravante norteiam nossos princípios: o de produzir e disseminar o conhecimento, uma vez que fortalecem nossa instituição fomentando, de fato, o que se pretende continuar fazendo: inovar o ensino dos cursos de gestão por meio da pesquisa acadêmica.

Muito se produziu neste número, sobretudo, relacionado a **TC**, de Administração de Santo André; o **TCC** e o **TAICON**, de Ciências Contábeis; as consultorias reais de empresas da região do ABC e baixada santista (**CEN**), inclusive com prêmios pela ABMES; trabalhos do Centro de Inteligência de Mercado (**CIM**) de Santos que buscam trazer à tona indexadores que melhoram a vida das pessoas.

Ainda há neste número muitas colunas de professores e pesquisadores da SBS, a saber: **Dica do Especialista**, com a professora mestra Lara Mattos, de Santos; a coluna **Opinião**, assinada pelo prof. Dr. de Santo André, Cláudio Babenko; bem como reflexões na coluna **Direito em Pauta**, assinada pelo professor mestre e docente da SBS, Fernando Schwarz Gaggini.

Muitos trabalhos mais podem ser conferidos nesta Edição, bem como a **monografia** do curso de Economia, orientada pelo professor Dr. Raphael Bicudo, os **ensaios** sobre questões sociais orientados pela professora mestra Ana Yara Paulino e o **artigo** sobre finanças sobre a Bolsa de Valores B3, orientado pelo professor mestre Fabio Pires.

Fechando a revista, como não poderia ser diferente, contamos o costumeiro **artigo** do professor Pedro Mello, tratando de um tema muito relevante: Alfred Marshall e o “Silicon Valley”. Todos esses posicionamentos constituem muitas possibilidades de expansão do conhecimento. Se você, leitor, também possui suas reflexões escritas e que participar, aproveite, pois, a Revista Estudos e Negócios tem tiragem semestral.

Desta forma, é preciso reiterar que as páginas desta Estudos e Negócios, mesmo ainda em tempos de isolamento continuam a ser 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



## CENTRO DE PESQUISAS SBS

Caros alunos,

A Strong Business School tem a satisfação de apresentar aos seus alunos os objetivos do Núcleo de Pesquisas, criado 2020, e os seus planos para inclusão. A prioridade é incentivar e possibilitar aos estudantes fazer pesquisas, conectar estudantes com professores, fortalecer valores éticos e colaborar no esforço de preparar os estudantes para o mercado de trabalho em empresas, negócios, governo e instituições sociais.

É importante ressaltar os principais fundamentos para uma política científica de treinamento dos alunos de graduação das cinco escolas.

### • **Enfatizar Valores éticos**

Possibilitar aos estudantes a amadurecer e a adquirir valores éticos sólidos. A economia atual sofre grandes transformações, e estão sendo criados diferentes tipos de carreiras com grandes desafios pela frente. Nesse contexto, o desenvolvimento de atividades de pesquisa pelos alunos e pelas escolas tem um papel fundamental.

### • **Desenvolver Habilidades Profissionais**

Possibilitar a ampla variedade de habilidades que seja valorizada pelas empresas, negócios e a sociedade como um todo. Conciliar aprendizagem com treinamento. No moderno e disputado mercado de trabalho, o objetivo da SBS é agregar valor ao currículo dos seus alunos, para os fortalecer na futura vida profissional.

### • **Preparar os estudantes para o mercado de trabalho**

Colaborar no esforço de preparar os estudantes para o mercado de trabalho em empresas, negócios, governo e instituições sociais. Tais objetivos incluem o desenvolvimento de um conjunto de habilidades que incluam comunicação, solução de problemas, gestão de projetos, desenvolvimento de pesquisa e elaboração de propostas. Em decorrência dos projetos de pesquisa e iniciação científica, os estudantes aprendem a pensar e ganham um conjunto de especializações.

### • **Conduzir Atividades de Pesquisa e iniciação científica**

As atividades de pesquisa e iniciação científica nas faculdades podem tomar diferentes formas e seguir diferentes métodos para se adequar ao escopo principal

de conhecimento das diferentes escolas. O Núcleo de Pesquisa, como será mostrado adiante, está estruturado em diferentes centros e modalidades organizacionais. Ou seja, está se criando uma “arquitetura organizacional” participativa e flexível para reunir professores, colaboradores e estudantes para um objetivo comum. O que é fundamental nessa questão é criar incentivos para os estudantes a se engajarem nessas atividades.

#### • Oportunidade de conectar e interagir com professores

Os professores e colaboradores são agentes centrais no processo para criar uma plataforma que permita objetivos expandidos da educação. A interação é vista como primordial para os alunos desenvolver conexões e criar networkings, pensando no futuro. Permite também que os estudantes possam desenvolver sua própria identidade profissional e conectá-la na comunidade no seu campo de escolha.

Como o Núcleo de Pesquisas está se organizando para responder as demandas dos estudantes das nossas escolas?

- É importante salientar que existem em andamento diversas iniciativas nas Faculdades da SBS, e que a criação do Núcleo de Pesquisas tem como objetivo atuar com elas de maneira interativa e complementar. As iniciativas já existentes incluem: Centro de Inteligência de Mercado (CIM); Centro de Desenvolvimento de Carreiras (CDC); Centro de Empreendedorismo (CE); Consultoria Estratégica de negócios (CEN); Centro de Apoio Didático (CAD); Agência Experimental de Publicidade (AE);

- O Núcleo de Pesquisas, portanto é mais uma peça que vai se juntar ao esforço comum da SBS de preparar os seus alunos para a sua futura vida profissional;

- Visando essa finalidade, os projetos do Núcleo de Pesquisas continuam em evolução e diversificação, conforme a lista a seguir:

#### Projetos do Núcleo de Pesquisas

- Pesquisa Índice de Confiança Strong
- Pesquisa “30 Episódios Marcantes da Evolução Econômica do Brasil”
- Desenvolvimento da Agenda de Iniciação Científica
- Projeto Iniciação Científica área de Administração (participação ativa no ENANGRAD, o maior evento da graduação em Administração da América Latina).
- Centro de Finanças/Mercado de Capitais/Seguros (CFCS)
- Centro Europeu de Pesquisas e Estudos (CEPE)
- Centro de Governança Corporativa (CGC)
- Centro de Estudos e Pesquisas sobre Análise de Custos e Benefícios Sociais (CACBS)
- Centro de História Econômica (CHE)

A lista está estruturada em ações e atividades descritas em documentos próprios, que podem ser disponibilizados aos alunos. Em tempo, são acrescentadas as seguintes reflexões:

- As oportunidades de pesquisa abrangem potenciais projetos que podem atrair alunos das diferentes faculdades da SBS. Esses projetos podem assumir muitas formas, oferecendo benefícios que ajudem os alunos a desenvolver variedades de habilidades valorizadas pelos futuros empregadores;

- Deve ser enfatizado que o sucesso da pesquisa depende do próprio esforço e disciplina dos alunos. Muitas carreiras profissionais apresentam novos desafios, que necessitam de respostas que não sejam óbvias;

- Existem numerosos modelos de participação dos alunos, e este Núcleo se fundamenta em desenvolver plataformas com amplos objetivos educacionais. Inicialmente, como objetivo ativo, deve-se assinalar o desenvolvimento de habilidades de comunicação, liderança e trabalho em equipe, solução de problemas, gestão de projetos, orçamento de projetos e elaboração de propostas.

Esperamos todos os alunos e professores para conversar sobre pesquisas e abordagens científicas.

Aguardamos todos vocês!

**Prof. Dr. Pedro Carvalho de Mello**  
Diretor do Centro de Pesquisas SBS



**TC** ADMINISTRAÇÃO  
ABC

**Autores:** André Vilanova Lucas, Kaique Miranda Silva, Milena Ketlin Gonçalves da Silva, Monize Fachini Martins, Tháís Elisa Sarlo Toninato.

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

## ACADEMICS

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este plano de negócios analisa a viabilidade de uma startup de tecnologia que oferecerá uma plataforma de interação direcionada para o meio acadêmico universitário, possibilitando troca de conhecimento entre alunos de diversos cursos, instituições de ensino superior (IES) e ciclos.

Existem dados que comprovam que atualmente há um grande aumento de informações falsas, sem embasamento teórico, e queda da qualidade na educação brasileira. Faz-se necessária a criação de plataformas que garantam a veracidade nas trocas de conhecimentos e que estimulem ainda mais o aluno a ter um pensamento crítico, findando assim em um aumento na qualidade de aprendizado. É essa necessidade que a Academics visa atender.

### 1. VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Para analisar a viabilidade da ideia os autores empregaram a metodologia “*Business Model Canvas*” para organizar a empresa em blocos estratégicos. O detalhamento de cada bloco e a representação ilustrativa sistematizada na figura 1, estão a seguir








<p><b>Parceiros Chaves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Empresas de TI</li> </ul>	<p><b>Atividades Chaves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação entre perfis</li> <li>• Banco de dados de artigos</li> <li>• Avaliação de conteúdo</li> </ul>	<p><b>Oferta de valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitar que novos conhecimentos e conteúdos sejam descobertos;</li> <li>• Criar uma rede de comunicação entre os universitários;</li> <li>• Disponibilizar conteúdos acadêmicos de maneira eficiente, ágil e de qualidade.</li> </ul>	<p><b>Relacionamento</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface amigável</li> <li>• Atualizações e feedbacks</li> <li>• Conteúdos exclusivos</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitários</li> </ul>
<p><b>Estrutura de custos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção do aplicativo</li> <li>• Hospedagem de servidor</li> <li>• Salários</li> </ul>		<p><b>Fontes de Renda</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contas Premium</li> <li>• Contas institucionais</li> <li>• Anúncios</li> </ul>		

Figura 1: Business Model Canvas  
Fonte: Autores, 2021.

### Proposta de Valor

A Academics promoverá a interação e troca de conhecimentos entre alunos universitários de diferentes IES, assim como permitirá que as universidades publiquem trabalhos de excelência que demonstrem o alto nível de ensino, para que possam ser consultados pelos demais usuários. A condição de que os trabalhos sejam postados apenas através de contas institucionais dará mais confiabilidade ao conteúdo.

A oferta de valor da Academics é criar uma rede de comunicação entre os usuários a fim de viabilizar a troca de ideias entre diversos estudantes de determinada área e proporcionar conteúdos de forma eficaz.

### Segmento de Mercado

Tem-se por público-alvo os estudantes de graduação, que buscam acesso a conteúdos acadêmicos para construção de bases teóricas, como por exemplo, artigos, trabalhos, resenhas etc.

### Canais

A plataforma será acessível através de site e aplicativo próprio. Pretende-se que as universidades parceiras estimulem o uso pelos seus alunos, uma vez que seu acervo estará disponível neste canal. Ações de marketing serão necessárias para aumentar

a visibilidade. Neste sentido, pretende-se investir em canais como Google AdWords e Instagram, para que as pessoas que estejam fazendo pesquisas saibam da existência da plataforma.

### Relações Com Os Clientes

A relação com o cliente deve refletir os princípios da companhia, desta forma haverá duas equipes preparadas para interagir com os usuários na intenção de atendê-los de forma eficiente.

### Fontes De Renda

Será oferecido um serviço por assinatura que poderá ser contratado através de uma conta institucional ou uma conta premium. Na conta institucional, a universidade parceira paga pelos acessos dos seus alunos. Na conta premium, um estudante paga para usufruir de todas as ferramentas sem restrições. Além das contas, a plataforma irá realizar anúncios como uma fonte de renda adicional.

### Recursos Chaves

Os recursos necessários para a entrega da plataforma são serviços de tecnologia que proporcionem seu desenvolvimento. Será necessária a contratação de uma empresa especializada em tecnologia para re-

alizer os processos de programação, desenvolvimento e design.

Para divulgação da plataforma e atração de clientes será disponibilizada uma equipe de marketing, além da utilização de ferramentas como Google AdWords e Instagram.

### Atividades Principais

As principais atividades estão voltadas diretamente a interação dos usuários com a rede, sendo elas: alimentação do banco de artigos, interações entre os usuários e as avaliações.

A equipe responsável pela divulgação deverá contatar os potenciais clientes e promover a apresentação dos serviços, enquanto o departamento de desenvolvimento será responsável por ler os feedbacks e monitorar as melhorias necessárias, bem como a manutenção da plataforma como um todo.

### Parcerias Chaves

A ideia é construir uma relação de parceria com as IES. A relação de troca seria proposta da seguinte forma: a instituição disponibiliza seu acervo digital na plataforma, que propaga imagem da instituição diretamente para seu público-alvo, assim como promove a interação entre alunos. Quanto mais instituições se tornarem parceiras, maior será o conteúdo de pesquisa para os alunos.

### Estruturas De Custos

Os custos serão distribuídos entre a manutenção do aplicativo e do site, armazenagem de banco de dados e hospedagem do servidor. Além disso, há os custos com a folha de pagamento dos funcionários e terceiros das equipes que serão responsáveis pelo funcionamento do negócio.

## 2. DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO

A Academics será uma empresa que visa conectar alunos e instituições de ensino, disponibilizando trabalhos acadêmicos confiáveis e de qualidade para consulta através de plataformas online, promovendo interação entre seus usuários. Os serviços serão direcionados principalmente para estudantes de ensino superior.

A missão da empresa será disponibilizar um canal digital para trocas de conhecimentos entre alunos universitários de maneira prática e segura.

Em matéria jurídica, será aplicada a Sociedade de Responsabilidade Limitada, em que a responsabilidade

dos sócios é restrita ao valor de sua participação no capital social da empresa. Cada um dos cinco sócios terá a responsabilidade de 20%. A Academics se enquadrará ao longo dos primeiros cinco anos de existência na tributação Simples Nacional, regida pela Lei Federal nº 9.317/1996.

Para dar início às operações da Academics, será necessário um montante no valor de R\$ 810.000,00 de capital social. Dessa forma, já que a empresa possui cinco sócios com quotas igualitárias de 20%, cada um contribuirá com o valor de capital próprio de R\$ 162.000,00.

## 3. ANÁLISE DO MERCADO

Segundo a última Sinopse Estatística da Educação Superior (2018), elaborada e disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o mercado de Instituições de Educação Superior (IES) no Brasil é constituído por 2.537 instituições. Deste total, pode-se observar que o mercado tem como predominante as instituições de classe privada, com 2.238 unidades, representando 88,21% do mercado. Os 11,79% restantes se referem às instituições públicas, sendo 299 unidades de ensino. Ainda utilizando os dados da Sinopse Estatística da Educação Superior (2018), pode-se observar que o número de alunos universitários, segundo nicho a ser atendido pela Academics, é aproximadamente 8,4 milhões, dos quais cerca de 6,3 milhões (75,4%) estudam em IES particulares.

No cenário atual do mercado de trabalho, a exigência por qualificação e a alta concorrência fazem com que os profissionais tenham um preparo técnico maior, buscando sempre o aprofundamento em suas respectivas áreas de conhecimento. A Academics trabalhará justamente atendendo esta necessidade, possibilitando uma maior acessibilidade a conteúdos acadêmicos e promovendo discussão sobre os temas, sempre baseados em conceitos existentes em todas as áreas do conhecimento.

Ao se analisar o mercado atual de conteúdos didáticos, demandados pelas IES e seus alunos, este tem a maior busca nas editoras, representando 47,5% do mercado total segundo a última Pesquisa de Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro (2019), tendo uma diferença de 28,7% para o segundo seguimento mais procurado. Sendo assim, confirma-se a grande procura por estes conteúdos e interesse em relação a este tema

## 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Foi construído um mapa estratégico da Academics, se baseando na teoria Balanced Scorecard que está apresentado na Tabela 1.

### 4.1 BSC – Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Elevar a receita financeira atrelada ao crescimento do número de usuários	Alcançar um ROI dentro de 3 anos	ROI	Alcançar o maior custo-benefício para o cliente
Cliente	Se tornar pioneiro no mercado de interação online de alunos universitários	Alcançar 6% do mercado alvo nos primeiros 5 anos	Percentual do Mercado alvo alcançado.	Realizar prospeção de mercado em busca de parceiras com grandes IES
Processos internos	Melhoria contínua da plataforma	Obter análise de todos os feedbacks enviados por usuários	Feedbacks analisados/Feedbacks recebidos	Construir processo eficaz para reduzir ao máximo o tempo de resposta
Aprendizado e crescimento	Obter equipe de alta performance	Realização de treinamentos para desenvolvimento profissional	Treinamentos realizados/Treinamentos disponibilizados	Construção do plano de carreira em Y e da área de T&D

Tabela 1: BCS Academics  
Fonte: Autores, 2021.

## 5. MARKETING

A estratégia de promoção da Academics se dará tanto no âmbito físico quanto no digital. No primeiro utilizará uma equipe comercial para realizar as vendas diretas junta às IES, enquanto no segundo serão utilizadas as plataformas do Google AdWords e do Instagram visando atingir demais estudantes que não estejam em IES parceiras.

As IES serão o principal canal para que a Academics alcance um número expressivo de usuários e de acesso, por isso estipulou-se que 90% dos usuários virão desse canal, enquanto os 10% restantes virão das plataformas do Google Adwords e Instagram.

Para estratégia de promoção nas IES realizou-se a estimativa apresentada na Tabela 2:

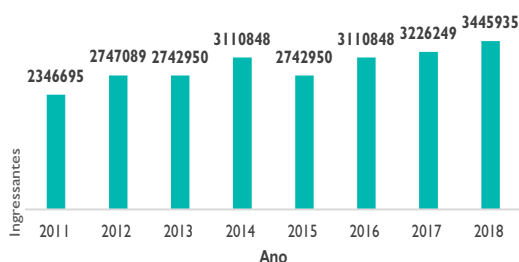
Estimativa Conversão Instituições - Equipe Comercial								
Ano	Meta de Usuários a ser alcançado	IES	Número médio de alunos p/ IES	Meta de usuários p/ IES	Número de IES	Metas de IES (cumulativo)	Faturamento médio	Faturamento Anual
Ano 1	35.804	Universidades	24.187	18.618	199	1	R\$ -	R\$ -
		Centro univertários	10.121	8.951	230	1	R\$ -	
		Faculdades	927	7.519	2.068	9	R\$ -	
		IF	4.861	716	40	1	R\$ -	
Ano 2	76.716	Universidades	24.187	39.892	205	2	R\$ 133.028,50	R\$ 222.293,75
		Centro univertários	10.121	19.179	237	2	R\$ 65.786,50	
		Faculdades	927	16.110	2.130	18	R\$ 5.250,00	
		IF	4.861	1.534	41	1	R\$ 18.228,75	
Ano 3	118.924	Universidades	24.187	61.840	211	3	R\$ 199.542,75	R\$ 321.702,25
		Centro univertários	10.121	29.731	244	3	R\$ 98.679,75	
		Faculdades	927	24.974	2.194	27	R\$ 5.251,00	
		IF	4.861	2.378	42	1	R\$ 18.228,75	
Ano 4	162.488	Universidades	24.187	84.494	217	4	R\$ 266.057,00	R\$ 454.004,00
		Centro univertários	10.121	40.622	251	5	R\$ 164.466,25	
		Faculdades	927	34.122	2.260	37	R\$ 5.252,00	
		IF	4.861	3.250	44	1	R\$ 18.228,75	
Ano 5	207.463	Universidades	24.187	107.881	224	5	R\$ 332.571,25	R\$ 553.412,50
		Centro univertários	10.121	51.866	259	6	R\$ 197.359,50	
		Faculdades	927	43.567	2.328	47	R\$ 5.253,00	
		IF	4.861	4.149	45	1	R\$ 18.228,75	

Tabela 2: Estimativa de Conversão de Instituições (Equipe Comercial)  
Fonte: Autores, 2021.

Em relação aos 10% do público a ser atingido pelas plataformas, definiu-se que 5% será convertido via Instagram e 5% via Google AdWords.

### 5.1 Estimativa de Demanda

O cálculo, para definir a demanda e estipular a meta de usuários da plataforma nos primeiros cinco anos, foi realizado a partir do crescimento médio de ingressantes do mercado nos últimos anos. Ao observar o Gráfico 1 pode-se verificar a quantidade de ingressantes nos últimos anos, entre 2011 e 2018, de acordo com dados do Inep.



**Gráfico 1:** Alunos Ingressantes no Ensino Superior  
**Fonte:** Os autores, 2021.

Assim, para definir a média de crescimento e estimar o público nos primeiros cinco anos da Academics, verificou-se o crescimento de alunos ingressantes no período, calculando a diferença entre o ano anterior e o seguinte, estabelecendo em seguida, por meio da divisão, a porcentagem do número mais recente de ingressantes. Para ficar mais claro, segue cálculo: (ingressantes de 2012 – ingressantes de 2011)/ingressantes de 2012, obtendo-se a porcentagem de crescimento entre um ano e outro. Esse cálculo foi realizado entre todos os anos de 2011 a 2018, em seguida, calculou-se a média das porcentagens obtidas, que resultou em um crescimento de 5%.

Além da taxa de crescimento, constatou-se também uma taxa de desistência de 2%, ao comparar a disparidade da quantidade de ingressantes apresentadas no gráfico à quantidade de matriculados, resultando a taxa média de 3% (5% - 2%) de crescimento anual. Esta porcentagem foi aplicada na quantidade de matriculados no ensino superior, a partir do último ano (2018), gerando uma projeção para os primeiros cinco anos de existência da Academics, representados na Tabela 3.

### ESTIMATIVA DE USUÁRIOS

Ano	Mercado Total	Público - Alvo	Meta de Usuários	Meta de Usuários Comuns	Meta de Usuários Premium
1 Ano	9.540.252	2.862.075	34.344	31.222	3.122
2 Ano	9.840.770	2.952.231	69.770	63.427	6.342
3 Ano	10.153.707	3.046.112	106.323	96.657	9.665
4 Ano	10.479.641	3.143.892	144.049	130.954	13.095
5 Ano	10.819.182	3.245.754	182.998	166.362	16.636

**Tabela 3:** Estimativa de Usuários  
**Fonte:** Autores, 2021.

Do total de alunos estimados, segmentaram-se os 30% que, de acordo com a pesquisa de campo, informaram que utilizariam o aplicativo, delimitando a coluna “Público-Alvo”. A Academics definiu, portanto, como meta, atingir 1,2% (cumulativo ao ano) do Público-Alvo, de modo que no primeiro ano a meta é de 1,2%, no

segundo ano de 2,4% e assim sucessivamente, identificados na coluna “Metas de usuários”.

A partir da pesquisa de campo, definiu-se que aproximadamente 9% dos usuários identificados em “Metas de Usuários” serão usuários Premium enquanto a maioria, aproximadamente 91%, serão usuários comuns.

## 5.2 Gestão da Marca

O desenvolvimento da logomarca é importante para o desenvolvimento da marca e associação dos consumidores à mesma. Para a Academics, as cores escolhidas para a composição do logo foram o verde-água e o branco, como pode ser constatado na Figura 2.



Figura 2: Logomarca Academics  
Fonte: Autores, 2021.

## 6. OPERAÇÕES

Após implementação, o principal processo operacional a ser realizado são as atualizações nas plataformas para mantê-las funcionando, assim como melhorar a experiência dos usuários sempre que possível. Este processo está detalhado na Figura 3:

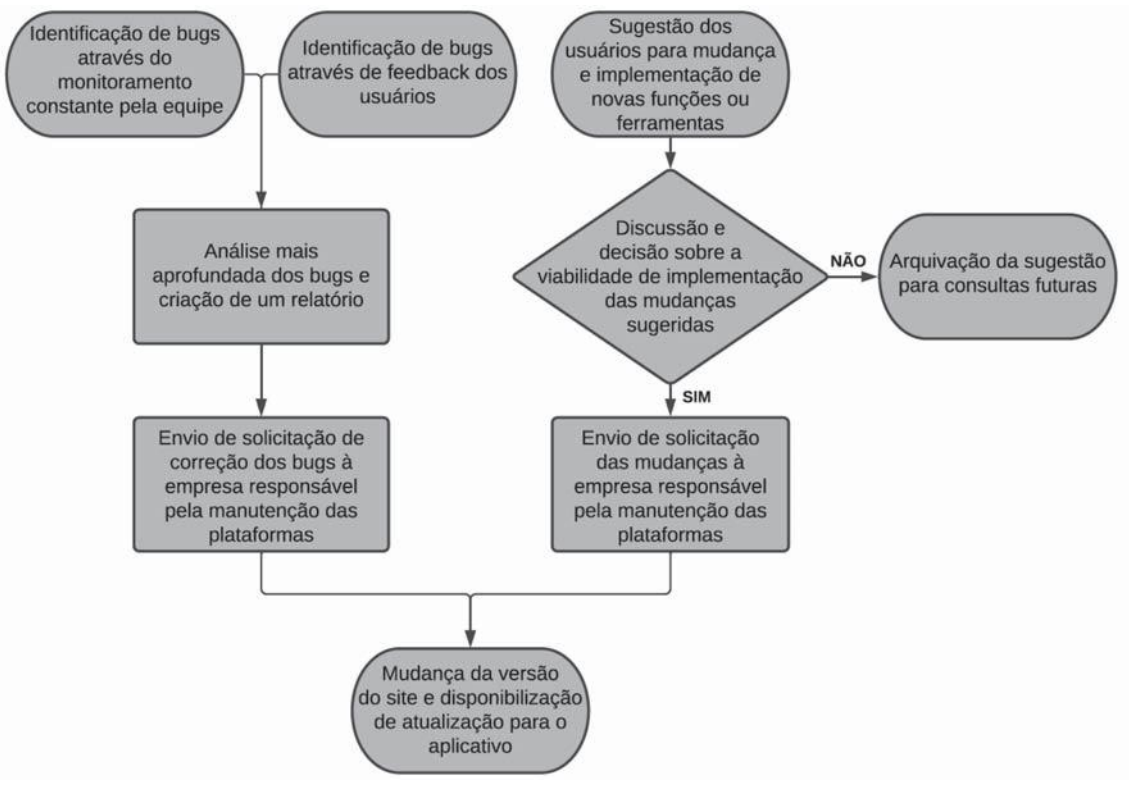


Figura 3: Fluxograma de Processos – Academics  
Fonte: Autores, 2021.

A identificação de falhas (bugs) é realizada de duas maneiras: pela equipe, através do monitoramento constante das plataformas, e pelo usuário durante a navegação. Após a identificação, o problema será analisado com mais profundidade pela equipe e será gerado um relatório detalhado sobre o erro. O relatório será enviado para a empresa responsável pela manutenção, juntamente com a solicitação de correção.

Já as sugestões dos usuários serão recebidas através de um formulário, e serão analisadas pela equipe tanto em relação à viabilidade quanto em relação à necessidade de implementação. Caso a ideia não seja aprovada, será arquivada para possível consulta futura. Já em caso de aprovação, será enviada uma solicitação de mudança.

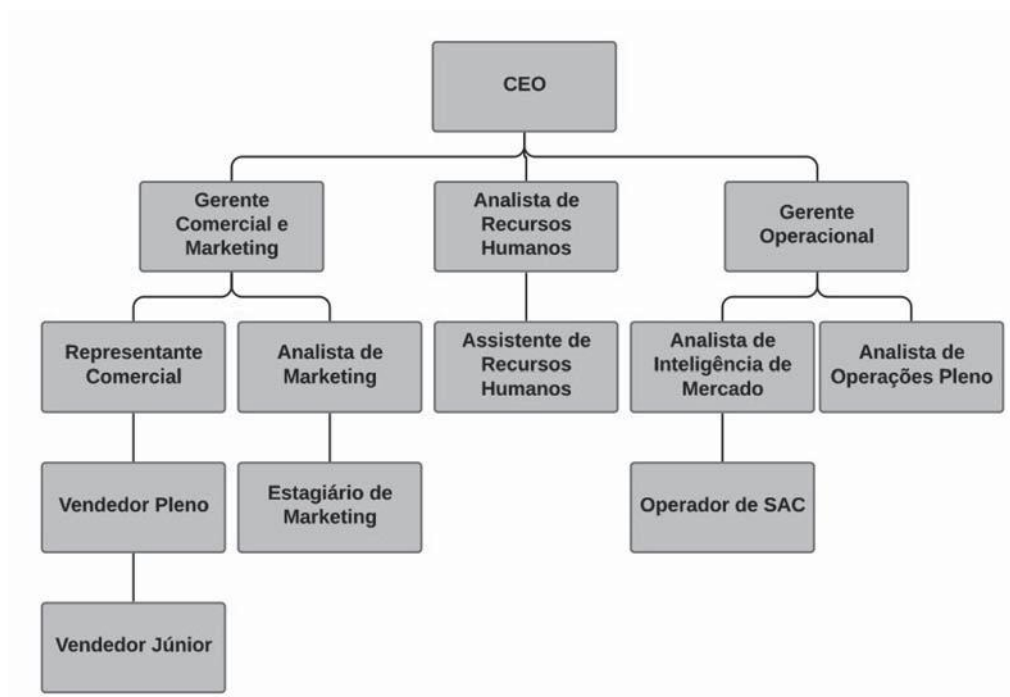
Com base nos modelos de redes sociais já existentes e levando em conta que as mesmas podem ser acessadas a qualquer hora e não possuem um limite de acessos simultâneos, o único momento em que a plataforma não estará disponível será quando houver manutenção ou atualização, que serão avisadas com

antecedência e realizadas o mais rápido possível, de preferência em horários com menor fluxo de acessos. O usuário poderá acessar a plataforma de qualquer lugar, contanto que seu computador ou smartphone atenda aos requisitos mínimos e tenha acesso à internet. Quanto ao acesso offline, o usuário ainda poderá ler seus arquivos salvos.

Em seu plano logístico, para maximizar as possibilidades de acesso, a Academics estará disponível tanto para acesso pelo computador através do site, quanto para smartphone através do aplicativo. No segundo caso, poderá ser baixado gratuitamente através das duas principais lojas de aplicativos mobile, sendo elas App Store (iOS) e Play Store (Android).

### 7. RECURSOS HUMANOS

Considerando as atividades a serem realizadas e que a empresa estará no início de seu funcionamento, são propostos os cargos e a disposição hierárquica da empresa conforme apresentado na Figura 4.



**Figura 4:** Organograma Academics  
**Fonte:** Autores, 2021.

## 8. FINANCEIRO

A estimativa total dos investimentos pré-operacionais para a criação da empresa é de R\$ 456.078,88. Além disso, será necessária uma quantia de R\$ 371.051,67 para capital de giro, estimada considerando o que a empresa precisa ter em caixa no início das operações para não precisar pegar empréstimos bancários em nenhum dos meses subsequentes. Desta

forma o total de investimento no negócio será de R\$ 809.897,59. Para construção do cálculo do faturamento mensal dos próximos 5 anos da Academics, utilizou-se como base de cálculo as metas estipuladas no Capítulo de Viabilidade Mercadológica das três fontes de receita da empresa, sendo elas: pelo uso da plataforma de anúncios Google AdWords, assinaturas de contas institucionais e assinaturas de usuários premium. Desde modo obteve-se o faturamento descrito na Tabela 4:

Faturamento					
Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Jan	R\$ 5.873,79	R\$ 101.632,59	R\$ 186.316,03	R\$ 273.320,33	R\$ 357.635,29
Fev	R\$ 11.747,57	R\$ 107.691,43	R\$ 192.567,62	R\$ 279.772,53	R\$ 364.296,66
Mar	R\$ 17.621,36	R\$ 113.750,27	R\$ 198.819,21	R\$ 286.224,73	R\$ 370.958,03
Abr	R\$ 23.495,15	R\$ 119.809,11	R\$ 205.070,80	R\$ 292.676,94	R\$ 377.619,40
Mai	R\$ 29.368,93	R\$ 125.867,95	R\$ 211.322,38	R\$ 299.129,14	R\$ 384.280,77
Jun	R\$ 35.242,72	R\$ 131.926,79	R\$ 217.573,97	R\$ 305.581,34	R\$ 390.942,14
Jul	R\$ 41.116,51	R\$ 137.985,63	R\$ 223.825,56	R\$ 312.033,55	R\$ 397.603,51
Ago	R\$ 46.990,29	R\$ 144.044,46	R\$ 230.077,15	R\$ 318.485,75	R\$ 404.264,88
Set	R\$ 52.864,08	R\$ 150.103,30	R\$ 236.328,73	R\$ 324.937,95	R\$ 410.926,25
Out	R\$ 58.737,87	R\$ 156.162,14	R\$ 242.580,32	R\$ 331.390,16	R\$ 417.587,63
Nov	R\$ 64.611,65	R\$ 162.220,98	R\$ 248.831,91	R\$ 337.842,36	R\$ 424.249,00
Dez	R\$ 70.485,44	R\$ 168.279,82	R\$ 255.083,50	R\$ 344.294,56	R\$ 430.910,37
<b>Anual</b>	<b>R\$ 458.155,36</b>	<b>R\$ 1.619.474,47</b>	<b>R\$ 2.648.397,18</b>	<b>R\$ 3.705.689,33</b>	<b>R\$ 4.731.273,93</b>

Tabela 4: Faturamento Academics  
Fonte: Autores, 2021.

Na é demonstrada a estimativa para o DRE dos próximos 5 anos, resultando um prejuízo apenas no primeiro ano de atuação da empresa pelo baixo nível de faturamento, momento em que a Academics ainda

está se posicionando no mercado e alcançando seus primeiros usuários. Nos períodos subsequentes a empresa terá aumento do seu lucro líquido, tornando o projeto viável.

DRE Resumida - Próximos 5 Anos					
Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Vendas	R\$ 458.155,36	R\$ 1.619.474,47	R\$ 2.648.397,18	R\$ 3.705.689,33	R\$ 4.731.273,93
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 458.155,36</b>	<b>R\$ 1.619.474,47</b>	<b>R\$ 2.648.397,18</b>	<b>R\$ 3.705.689,33</b>	<b>R\$ 4.731.273,93</b>
(-) Simples Nacional	R\$ 79.440,30	R\$ 299.511,81	R\$ 556.874,56	R\$ 1.058.125,20	R\$ 1.337.062,16
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 378.715,07</b>	<b>R\$ 1.319.962,67</b>	<b>R\$ 2.091.522,62</b>	<b>R\$ 2.647.564,14</b>	<b>R\$ 3.394.211,77</b>
(-) Custo Serviço Vendido	R\$ 83.106,08	R\$ 84.725,04	R\$ 86.407,46	R\$ 88.129,60	R\$ 89.892,79
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 295.608,99</b>	<b>R\$ 1.235.237,62</b>	<b>R\$ 2.005.115,16</b>	<b>R\$ 2.559.434,54</b>	<b>R\$ 3.304.318,98</b>
(-) Despesas Administrativas	R\$ 112.334,40	R\$ 146.034,72	R\$ 168.501,60	R\$ 247.135,68	R\$ 258.369,12
(-) Despesas Comerciais	R\$ 72.693,52	R\$ 74.527,52	R\$ 76.422,43	R\$ 78.406,96	R\$ 80.453,13
(-) Despesas Diversas	R\$ 564.738,82	R\$ 870.120,30	R\$ 978.496,54	R\$ 1.413.768,33	R\$ 1.459.700,45
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-R\$ 454.157,75</b>	<b>R\$ 144.555,08</b>	<b>R\$ 781.694,59</b>	<b>R\$ 820.123,56</b>	<b>R\$ 1.505.796,28</b>

Tabela 5: DRE Resumida - Próximos 5 Anos  
Fonte: Autores, 2021.

A Tabela 6 apresenta a estimativa do Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC) anual para os próximos 5 anos.

DFC Resumida - Próximos 5 Anos							
Demonstrativo de Fluxo de Caixa		Investimentos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial			(R\$ 456.078,88)	(R\$ 827.130,55)	(R\$ 597.850,42)	R\$ 270.251,63	R\$ 1.178.504,79
(+) Entradas	Contas Premium		R\$ 405.680,69	R\$ 1.167.410,55	R\$ 1.953.267,42	R\$ 2.764.244,46	R\$ 3.601.392,04
	Contas Institucionais		R\$ 0,00	R\$ 301.059,75	R\$ 442.475,25	R\$ 583.890,75	R\$ 664.043,00
	Anúncios AdSense		R\$ 52.474,67	R\$ 151.004,17	R\$ 252.654,51	R\$ 357.554,12	R\$ 465.838,89
Saldo Total de Entradas			R\$ 458.155,36	R\$ 1.619.474,47	R\$ 2.648.397,18	R\$ 3.705.689,33	R\$ 4.731.273,93
(-) Saídas	Recursos Humanos		(R\$ 564.738,82)	(R\$ 870.120,30)	(R\$ 978.496,54)	(R\$ 1.413.768,33)	(R\$ 1.459.700,45)
	Despesas Administrativas		(R\$ 112.334,40)	(R\$ 146.034,72)	(R\$ 168.501,60)	(R\$ 247.135,68)	(R\$ 258.369,12)
	Despesas Mercadológicas		(R\$ 72.693,52)	(R\$ 74.527,52)	(R\$ 76.422,43)	(R\$ 78.406,96)	(R\$ 80.453,13)
	Dedução de impostos		(R\$ 79.440,30)	(R\$ 299.511,81)	(R\$ 556.874,56)	(R\$ 1.058.125,20)	(R\$ 1.337.062,16)
	Investimento Pré-operacional	(R\$ 456.078,88)					
Saldo Total de Saídas		(R\$ 456.078,88)	(R\$ 829.207,03)	(R\$ 1.390.194,35)	(R\$ 1.780.295,13)	(R\$ 2.797.436,17)	(R\$ 3.135.584,85)
Saldo total do Período		(R\$ 456.078,88)	(R\$ 371.051,67)	R\$ 229.280,13	R\$ 868.102,05	R\$ 908.253,16	R\$ 1.595.689,07
Saldo Final		(R\$ 456.078,88)	(R\$ 827.130,55)	(R\$ 597.850,42)	R\$ 270.251,63	R\$ 1.178.504,79	R\$ 2.774.193,87

**Tabela 6:** DFC Resumido - Próximos 5 Anos  
Fonte: Autores, 2021.

Para calcular os indicadores de viabilidade foi necessário definir também a Taxa Mínima de Atratividade. Neste caso, utilizou-se a taxa Selic 2021, que indica a inflação anual – multiplicado por 3 – que é a quantidade em anos que a empresa apresentará um resultado positivo.

A TIR demonstra o possível retorno do projeto e o resultado analisado está em 18,72% a.a. (ao ano), o que é positivo quando comparado com a taxa mínima de atratividade de 16,5% a.a. Isso mostra que o investimento é economicamente atrativo.

O VPL foi calculado com a taxa mínima de atratividade, resultando no valor de R\$ 1.762.842,30. Sendo assim, o projeto proposto é viável levando em consideração este indicador. Já o período de Payback, que se refere ao tempo necessário para recuperar o investimento, estima-se que será de aproximadamente 3 anos e 1 mês.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as afirmações deste plano foram fundamentadas em pesquisas primárias e secundárias, proporcionando vasto conhecimento sobre o mercado a ser atingido. Desde modo foi possível identificar os diferenciais da empresa, o seu nível de inovação e como a plataforma deveria funcionar para sanar as necessidades do mercado atual. Assim, obtendo o conhecimento e estipulando todo o mercado foi construída toda a estratégia mercadológica, onde segmentou-se duas frentes de atuação, uma diretamente com os estudantes e a segunda frente voltada para as IES.

Ao considerar as projeções de demanda realizada para os primeiros cinco anos, obtém-se em seu pri-

meiro ano um resultado negativo financeiramente, que para o segmento de startups é considerado normal. Porém com o aumento do alcance em usuários projetados para os demais anos e a estabilização dos custos os resultados se tornam positivos apresentando lucro já a partir do segundo ano e obtendo um retorno de investimento previsto para o 37º mês de funcionamento.

Ao realizar o levantamento de todos os custos e a analisar a estimativa de faturamento, o estudo indicou o payback em 37 meses, um VPL de R\$ 1.762.842,30 e TIR de 18,72% a.a., que embasa a conclusão de viabilidade financeira do negócio.

## REFERÊNCIAS

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/resumos-tecnicos>. Acesso: 23 fev. 2021.

LUCAS, André V.; SILVA, Kaique M.; SILVA, Milena K. G.; MARTINS, Monize F.; TONINATTO, Thaís E. S.; **Academics**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Escola Superior de Administração e Gestão. Santo André, 2021.

NIELSEN, CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS. **Pesquisa de Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. São Paulo: Nielsen, 2020. Disponível em: [https://snel.org.br/wp/wp-content/uploads/2020/06/Produ%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_Vendas\\_2019\\_imprensa\\_.pdf](https://snel.org.br/wp/wp-content/uploads/2020/06/Produ%C3%A7%C3%A3o_e_Vendas_2019_imprensa_.pdf) Acesso em: 24 fev. 2021.





**TCC** CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS

**Autores:** Thiago Cirilo da Silva e Vitor de Souza Pitassi.

**Orientadores:** Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique e Prof. Dr. Jarbas Thauahy Santos de Almeida, Docentes do curso de Ciências Contábeis da Strong Business School.

## ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE TRÊS EMPRESAS FARMACÊUTICAS LISTADAS NA B3 EM PERÍODOS PRÉ E ATUAL PANDÊMICO COVID-19

### Resumo:

Com a pandemia da Covid-19, o setor farmacêutico teve maior evidência por sua importância ao combate do vírus. O mercado financeiro relacionado às indústrias farmacêuticas obteve uma variação significativa durante esse período. Para comprovar se houve impacto da pandemia nas empresas aqui estudadas, foram observados os índices de rentabilidade selecionados das três indústrias do ramo listadas na B3, que são elas: Hypera, Nortec e Biommm, onde posteriormente, comparou-se os resultados delas. Para confrontar as três fabricantes farmacêuticas, houve o levantamento das informações das empresas por meio de materiais devidamente publicados pelas empresas, livros e sites. A equiparação entre as empresas foi feita

pelo método de Análise de Variância (ANOVA), testando assim a diferença entre as médias obtidas pelas empresas do ano de 2017 a 2020. Para realização desse teste, foram calculados os índices de retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo e lucro por ação. Após o levantamento dos índices de rentabilidade, a comparação por meio do cálculo da ANOVA teve como base os valores dos indicadores trimestrais para o ROI, ROE e ROA, já para o LPA, a acareação feita teve como base os valores anuais. Após feitos os testes, foi possível identificar que empresas do mesmo ramo podem possuir desempenhos diferentes mesmo em um momento de evidência do setor, e verificou-se que a rentabilidade dessas empresas não se alterou no período atual pandêmico.

**Palavras-chave:** rentabilidade; indústria farmacêutica; pandemia; comparação.

### 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um dos principais assuntos discutidos hoje no setor econômico, é sem dúvida sobre a maneira que as

empresas estão encontrando para suportar o período pandêmico em 2020, de forma que possam além de sobreviver, remunerar adequadamente o capital investido pelos acionistas.

Sabemos que todo o processo de pesquisa, desenvolvimento e produção em massa de um medicamento requer tempo e investimento, mas mesmo antes de uma vacina eficaz, já se fazia visível uma melhora no desempenho econômico do setor farmacêutico. Após o surto da COVID-19, uma grande quantidade de consumidores correu às farmácias para estocarem medicamentos isentos de prescrição, similares e genéricos.

Com a instabilidade financeira causada pelo novo coronavírus, muitas empresas viram seu faturamento despencar, ou até mesmo não conseguiram se autosustentar e acabaram encerrando suas atividades. Porém, muitos segmentos de empresa percorreram um caminho contrário e acabaram não sendo prejudicados, inclusive obtendo um lucro maior.

As empresas se expressam através da linguagem dos números, e normalmente as comunicações são feitas via demonstrações financeiras, ou seja, pode-se observá-las através de indicadores financeiros.

Este artigo tem como objetivo responder a seguinte pergunta: “a pandemia da COVID-19 melhorou a rentabilidade das empresas fabricantes aqui estudadas de fármacos listadas na B3?”.

O intuito da pesquisa é obter maiores informações referentes ao mercado de capitais das empresas farmacêuticas no Brasil, através dos resultados divulgados durante o período pré e atual pandêmico da COVID-19.

Será utilizada uma pesquisa quantitativa, da qual foram selecionadas três empresas farmacêuticas listadas na B3, analisando os resultados de rentabilidade trimestrais e anuais referentes aos anos de 2016 a 2020. O método de equiparação utilizado será a Análise de Variância (ANOVA), onde será possível testar hipóteses sobre diferenças entre as médias obtidas. Em seguida, será realizada a fatoração, demonstrando as variações dessa empresa.

Após o levantamento desses resultados, serão relacionados os dados das três empresas farmacêuticas selecionadas listadas na B3, onde posteriormente, serão observados os impactos da pandemia junto aos resultados de rentabilidade das mesmas.

## 2. MERCADO DE CAPITAL

O Mercado de Capitais tem como principal função realizar o encontro de agentes superavitários (pessoas

físicas ou jurídicas que possuem excedente de recursos), com agentes deficitários (necessitam de mais recursos além dos que já possui).

Segundo a CVM, o Mercado de Capitais possibilita às empresas captarem recursos diretamente com os investidores, viabilizando projetos e investimentos da companhia, e é importante para o desenvolvimento de uma Economia moderna. Piazza (2008) afirma que é um meio de captação onde a empresa se ausenta de juros dos bancos e financeiras.

Dentre os diversos títulos emitidos, as ações sem dívida têm sua posição de destaque, recebendo o termo de “Mercado de Ações” no mercado de capital, que é onde parte do patrimônio das empresas são negociados como ações (SILVA, ULIAN, QUEIROZ, HENRIQUE, SOARES, 2020).

## 3. INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

No Brasil, o mercado farmacêutico iniciou-se em 1920, com a instalação dos primeiros laboratórios nacionais, época em que já havia influentes laboratórios de pesquisa do século XIX (URIAS, 2009).

A indústria farmacêutica brasileira apresenta um desenvolvimento crescente, tendo como destaque, a presença significante de empresas nacionais focadas no setor de medicamentos genéricos e ao mercado interno (FRANÇOSO, STRACHMAN, 2013).

De acordo com a sindusfarma (2018), para se observar a magnitude do setor farmacêutico no Brasil, existiam 3258 indústrias no Brasil em 1907, após cerca de 10 anos depois em 1920, as indústrias farmacêuticas ocupavam a quarta colocação entre os setores industriais mais significativos do país, com 8% da produção total.

Ao longo de sua história o setor farmacêutico passou por grandes reformulações, marcada pelo avanço da ciência e da tecnologia. Em relação a ciência, um conhecimento superior referente a química, permite a criação de medicamentos mais complexos, com um maior alcance de tratamento de doenças (FINOTTE, 2010).

## 4. INDICADORES DE RENTABILIDADE

Segundo Hernandez e Antonio (2009), os indicadores divulgados pelas instituições são instrumentos importantes para avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa, que é basicamente calculado a partir das demonstrações contábeis.

Sua análise propicia que, os dados neles divulgados, sejam convertidos em informações importantes onde no decorrer dessas avaliações, seja possível descobrir adversidades e explorar soluções para os problemas detectados, e conseqüentemente alcançar uma melhor gestão.

Os Indicadores de rentabilidade são indicadores de desempenho que medem a capacidade da empresa em gerar retorno financeiro a partir dos investimentos realizados. Ou seja, os indicadores transmitem a partir dos investimentos realizados naquela empresa qual o retorno que está sendo gerado para os acionistas .

#### 4.1 Índice de Retorno sobre Investimentos (ROI)

O cálculo do ROI indica quanto é ganho em termos percentuais sobre aquilo que foi investido. Com ele é possível avaliar o custo com novos métodos e procedimentos realizados pela empresa. Através deste indicador é possível distinguir quais investimentos valem a pena e como aprimorar os métodos que estão obtendo um bom resultado.

#### 4.2 Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

O ROE nada mais é do que uma medida de rentabilidade sobre o capital que os acionistas colocaram na empresa, que é medido pelo patrimônio líquido, ou seja, o ROE verifica o quanto de retorno existe sobre o que foi retido pelos acionistas no patrimônio líquido.

#### 4.3 Retorno sobre o Ativo (ROA)

O ROA irá buscar demonstrar qual o retorno financeiro que a empresa obteve em frente aos ativos que ela apresentou em seu balanço. Este indicador aponta quanto a empresa granjeou de lucro líquido em comparação ao total do ativo, isto é, da utilização de recursos.

#### 4.4 Lucro Por Ação

O Lucro por Ação (LPA) expõe o lucro líquido que corresponderia a cada ação no caso de sua distribuição integral aos acionistas. É um indicador fundamentalista que serve para identificar o quanto cada ação que está circulando no mercado de uma determinada empresa, está trazendo de lucro.

#### 4.5 Cálculos dos Indicadores de Rentabilidade

$$ROI = \frac{GANHO\ OBTIDO - INVESTIMENTO}{INVESTIMENTO}$$

$$ROE = \frac{LUCRO\ LÍQUIDO}{PATRIMÔNIO\ LÍQUIDO}$$

$$ROA = \left( \frac{LUCRO\ OPERACIONAL}{ATIVO\ TOTAL} \right) \times 100$$

$$LPA = \frac{LUCRO\ LÍQUIDO}{N^{\circ}\ DE\ AÇÕES\ EMITIDAS}$$

### 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

As análises foram realizadas de forma individual e também de forma consolidada.

#### 5.1 Hypera S.A

A Hypera Pharma é uma das maiores empresas do setor farmacêutico do Brasil. Está presente em todos os segmentos relevantes do varejo, possuindo a liderança em diversas categorias do setor, e é maior do país em termos de receita líquida (fonte: história do website da Hypera).

A Companhia trabalha com uma produção de larga escala e baixo custo no considerado o maior complexo da América Latina, em Goiás, com 120 mil m<sup>2</sup> construídos e mais de 3.700 colaboradores, com investimento contínuo em inovação e crescimento sustentável.

Com a venda de suas operações de Cosméticos para a Coty e de Preservativos para a Reckitt Brasil em 2016, além do negócio de descartáveis concluída em 2017, a empresa concentrou toda sua operação no ramo farmacêutico.

#### 5.2 Nortec Química S.A

A Nortec Química, criada 1985 pelo grupo NORQUISA, é a maior empresa de IFAs (Insumos farmacêuticos ativos) da América Latina. Em 2009, foi indicado pelo Ministério da Saúde em projetos contra AIDS, drogas que evitam rejeição em transplantes de órgãos, tratamento de osteoporose e de Mal de Alzheimer.

#### 5.3 Biommm S.A

A Biommm S.A. é uma empresa biofarmacêutica especializada em medicamentos biológicos. Possui uma

fábrica em Nova Lima, Minas Gerais, e contabiliza mais de 20 patentes.

Fundada em 1970, a Biobrás foi pioneira no Brasil em biotecnologia farmacêutica. Ainda no final dos anos 1970, a empresa começou a fabricar insulina, com aprovação da FDA (Agência regulatória dos EUA). Em 2018 a Anvisa aprovou o Glargilin (insulina glargina), um análogo de insulina de longa duração da Biomm. Em 2019 a Anvisa aprovou o Herzuma (trastuzumabe) e Afrezza (insulina humana em pó para inalação).

#### 5.4. Apuração dos Dados – Indicadores de Rentabilidade entre as Empresas

Para verificar se as empresas possuem variações estatisticamente semelhantes entre si, realizamos o teste ANOVA, sendo considerado o período do primeiro trimestre de 2016 ao último de 2020 para ROI, ROE e, ROA. Consideramos os valores trimestrais para cálculo dos indicadores, exceto no último trimestre de cada ano, onde consideramos os resultados consolidados anuais. O LPA é calculado anualmente.

##### 5.4.1. ROI

Ano	ROI		
	Hypera	Nortec	Biomm
2016.1	274.9%	61.99%	0.0%
2016.2	312.8%	50.86%	0.0%
2016.3	300.8%	24.75%	0.0%
2016.4	287.4%	37.79%	0.0%
2017.1	294.8%	35.23%	0.0%
2017.2	296.6%	31.65%	0.0%
2017.3	294.4%	30.44%	48.4%
2017.4	292.6%	35.85%	53.7%
2018.1	289.6%	50.58%	100.0%
2018.2	265.7%	45.82%	0.0%
2018.3	240.9%	54.12%	7.1%
2018.4	251.7%	47.36%	17.8%
2019.1	94.0%	29.60%	13.8%
2019.2	215.7%	40.13%	18.7%
2019.3	207.8%	39.57%	10.4%
2019.4	172.5%	36.91%	6.2%
2020.1	199.7%	38.26%	51.0%
2020.2	191.6%	39.04%	35.6%
2020.3	177.5%	59.83%	43.2%
2020.4	180.1%	47.08%	31.2%

Anova: Single Factor

##### SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Hypera	20	48.4121	2.4206	0.3501
Nortec	20	8.3687	0.4184	0.0102
Biomm	20	4.3716	0.2186	0.0707

##### ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	59.3169	2	29.6585	206.4360	0%	3.1588
Within Groups	8.1891	57	0.1437			
Total	67.5061	59				

Com o valor “P” encontrado inferior à 5%, constatamos que pelo menos uma das médias dos ROI's é estatisticamente significante.

## 5.4.2. ROE

Ano	ROE		
	Hypera	Nortec	Biommm
2016.1	11.2%	8.09%	(10.44%)
2016.2	1.9%	6.64%	(16.92%)
2016.3	2.2%	2.56%	(11.32%)
2016.4	13.5%	16.49%	(69.18%)
2017.1	2.2%	3.08%	(18.60%)
2017.2	2.5%	1.28%	(14.23%)
2017.3	2.2%	3.10%	(14.16%)
2017.4	12.5%	13.12%	(64.30%)
2018.1	3.8%	5.67%	(21.26%)
2018.2	3.4%	3.84%	(8.49%)
2018.3	3.0%	7.60%	(8.55%)
2018.4	13.7%	18.77%	(40.12%)
2019.1	3.8%	1.40%	(17.12%)
2019.2	3.9%	3.02%	(16.68%)
2019.3	3.1%	2.66%	(22.59%)
2019.4	13.4%	11.76%	(36.35%)
2020.1	2.7%	1.90%	(14.56%)
2020.2	4.4%	4.46%	(11.78%)
2020.3	3.7%	4.57%	(11.36%)
2020.4	14.0%	18.80%	(36.96%)

Anova: Single Factor

### SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Hypera	20	1.2107	0.0605	0.0023
Nortec	20	1.3883	0.0694	0.0033
		-		
Biommm	20	4.6496	-0.2325	0.0307

### ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	1.1805	2	0.5903	48.7763	0.00	3.1588
Within Groups	0.6898	57	0.0121			
Total	1.8703	59				

Com o valor “P” encontrado inferior à 5%, constatamos que pelo menos uma das médias dos ROE's é estatisticamente significante

5.4.3. ROA

Ano	ROA		
	Hypera	Nortec	Biommm
2016.1	7.57%	5.16%	(4.95%)
2016.2	1.35%	4.46%	(7.02%)
2016.3	1.63%	1.71%	(4.13%)
2016.4	10.35%	11.10%	(19.21%)
2017.1	1.72%	2.07%	(4.56%)
2017.2	1.86%	0.86%	(4.40%)
2017.3	1.79 %	2.08%	(3.53%)
2017.4	9.53%	9.03%	(14.53%)
2018.1	3.10%	3.73%	(4.22%)
2018.2	2.81%	2.31%	(3.30%)
2018.3	2.36%	5.38%	(3.13%)
2018.4	10.70%	14.16%	(13.92%)
2019.1	3.11%	0.99%	(5.35%)
2019.2	3.20%	2.24%	(4.59%)
2019.3	2.46%	1.95%	(5.19%)
2019.4	9.77 %	8.12%	(14.36%)
2020.1	1.97%	1.26%	(5.36%)
2020.2	2.53%	3.12%	(4.00%)
2020.3	2.02%	3.14%	(3.54%)
2020.4	7.51%	13.63%	(16.27%)

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Hypera	20	0.8734	0.0437	0.0011
Nortec	20	0.9651	0.0483	0.0017
Biommm	20	1.4557	-0.0728	0.0026

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0.1882	2	0.0941	51.1806	0%	3.1588
Within Groups	0.1048	57	0.0018			
Total	0.2930	59				

Com o valor “P” encontrado inferior à 5%, constatamos que pelo menos uma das médias dos ROA's é estatisticamente significativa.

#### 5.4.4. LPA

Ano	LPA (R\$)		
	Hypera	Nortec	Biommm
2016	1.86	1.31	(1.48)
2017	1.53	1.16	(1.14)
2018	1.79	1.93	(1.01)
2019	1.84	1.33	(1.00)
2020	2.05	2.48	(1.16)

Anova: Single Factor

#### SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Hypera	5	9.07	1.814	0.03493
Nortec	5	8.21	1.642	0.30627
Biommm	5	5.79	-1.158	0.03772

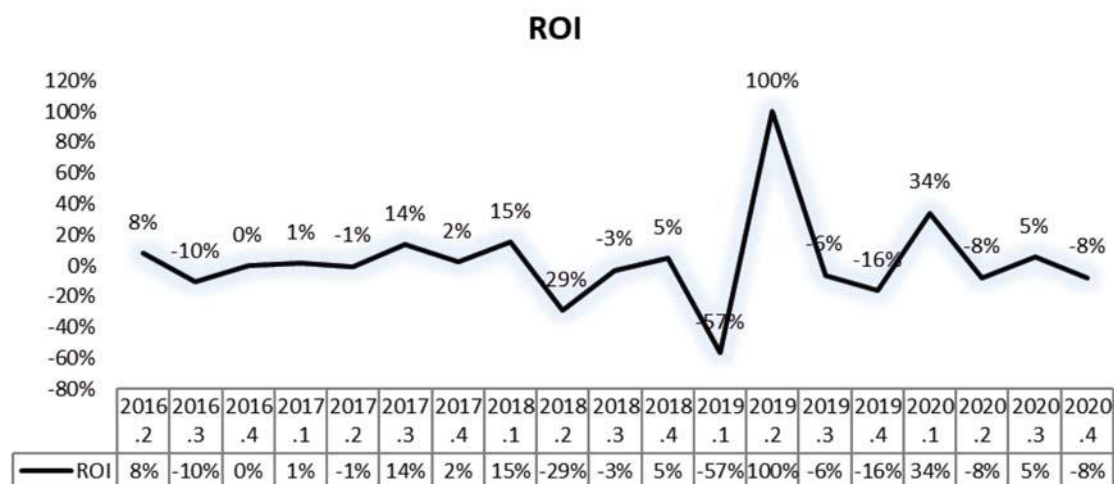
#### ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	27.83728	2	13.9186	110.197192	0%	3.8853
Within Groups	1.51568	12	0.1263			
Total	29.35296	14				

Com o valor “P” encontrado inferior à 5%, constatamos que pelo menos uma das médias do LPA é estatisticamente significativa.

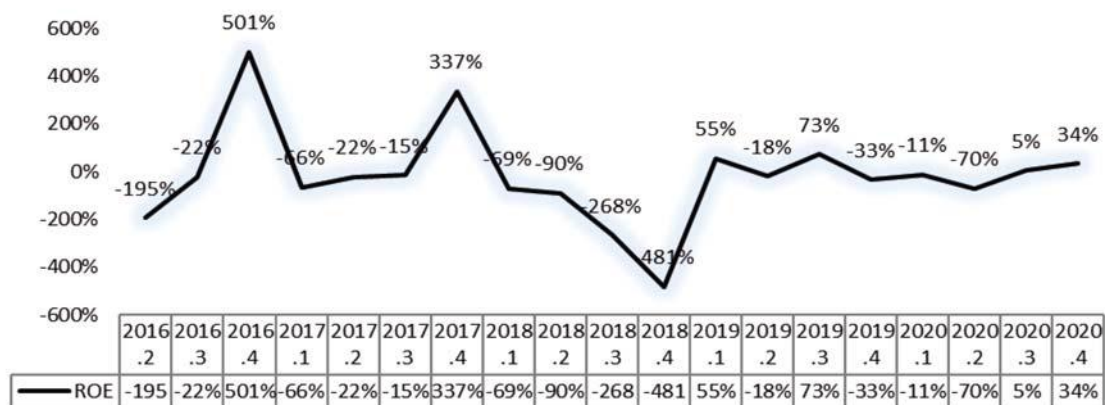
#### 5.5. Apuração dos Dados – Indicadores de Rentabilidade Períodos Pré e Atual Pandêmico

Para analisar se houve aumento nos indicadores a partir do ano de 2020, quando a COVID-19 causou seus maiores impactos, realizamos o cálculo de faturação com as médias de variações das três indústrias desde o primeiro trimestre de 2016.



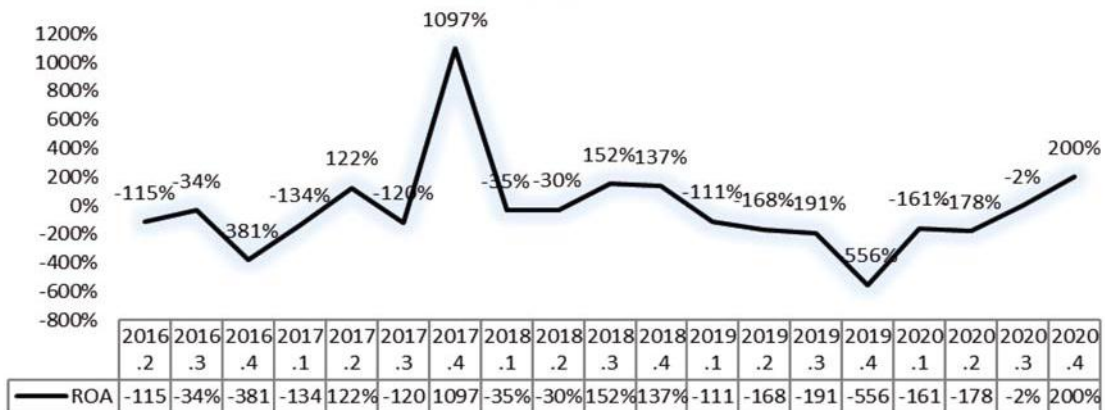
Não houve alteração significativa no ano pandêmico de 2020 nas três empresas farmacêuticas aqui estudadas listadas na B3.

**ROE**



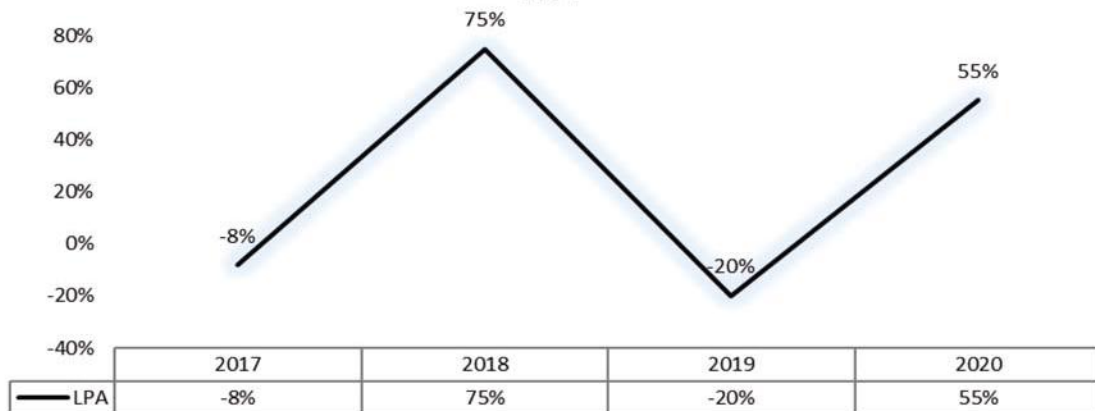
Não houve alteração significativa no ano pandêmico de 2020 nas três empresas farmacêuticas aqui estudadas listadas na B3.

**ROA**



Não houve alteração significativa no ano pandêmico de 2020 nas três empresas farmacêuticas aqui estudadas listadas na B3.

**LPA**



Não houve alteração significativa no ano pandêmico de 2020 nas três empresas farmacêuticas aqui estudadas listadas na B3.



## CONCLUSÃO

Com base nos testes estatísticos realizados, a primeira conclusão que temos é que empresas do mesmo setor possuem desempenhos diferentes de acordo com o foco dentro do segmento.

A Hypera, com maior diversidade de produtos, apresenta resultados positivos em todos os indicadores, sendo a mais rentável das analisadas, enquanto a Biom, especializada em medicamentos biológicos como a insulina, possui resultados negativos de ROE e ROA em todos os períodos analisados.

Com base nos testes ANOVA realizados com as três empresas do primeiro trimestre de 2016 até o último de 2020, concluímos que pelo menos uma das empresas possui média diferente. Ao realizar a fatoração das médias dos indicadores das empresas aqui estudadas, e expor as variações em gráfico, vemos que não houve nas empresas aqui estudadas desempenho em 2020 que se diferencie dos demais anos, ou seja, respondendo ao nosso problema de pesquisa, a pandemia do novo coronavírus não influenciou os indicadores de rentabilidade dessas empresas.

Respondendo às hipóteses desse trabalho, temos então:

H<sup>1</sup>: É positiva a relação entre o COVID-19 e o retorno das empresas farmacêuticas aqui estudadas. Falsa. Embora resultado positivo da Nortec e Hypera, o resultado consolidado em 2020 não teve alteração diferente dos outros períodos nesses indicadores.

H<sup>2</sup>: É positiva a relação entre a pandemia e o aumento das vendas das mesmas. Falsa. Embora resultado positivo da Nortec e Hypera, o resultado consolidado em 2020 não teve alteração diferente dos outros períodos nesses indicadores.

H<sup>3</sup>: É negativa a relação da valorização das ações com a COVID-19. Verdadeira. Embora resultado positivo da Nortec e Hypera, o resultado consolidado das 3 empresas em 2020 não teve alteração em relação a outros períodos nesses indicadores de rentabilidade.

Sugerimos para próximos trabalhos o estudo de outros indicadores dessas empresas, bem como o estudo nas distribuidoras farmacêuticas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; GUAISTI LIMA, Fabiano. **Investimento em Ações**: Guia Teórico e Prático para Investidores. 2ª edição. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

BRITO, Osias Santana. **Mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva 2005.

CAMPOS, Gabriel Moreira, SCHERER, Luciano Márcio. Lucro por ação. Revista Contabilidade & Finanças, v.12, n.26, p.81-94, 2001.

DA SILVA, Giselle Damasceno. ÍNDICES FINANCEIROS E LUCRATIVIDADE-UM ESTUDO DOS ÍNDICES DE RENTABILIDADE. 2007. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Giselle-Damasceno-da-Silva-%C3%8Dndices-Financeiros-e-Lucratividade-Um-Estudo-dos-%C3%8Dndices-de-Rentabilidade.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2021

DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. 6. ed. Edição: Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

FINOTTE, O. **Genérico avança nas farmácias**. 2010. Disponível em: <<http://www.progenericos.org.br/index.php/noticias>> Acesso em: 21 nov. 2010.

FRANÇOSO, Mariane Santos; STRACHMAN, Eduardo. O desenvolvimento da indústria farmacêutica no Brasil e na Índia: um estudo comparativo. Revista de Economia, v. 39, n.1, p. 91 – 112, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/124781>>. Acesso em 27 fev. 2021.

HYPERA S.A.: **Central de Resultados**. São Paulo, 24 jul.2020. Disponível em: <https://ri.hypera.com.br/resultados-e-publicacoes/central-de-resultados/Resultados-e-publicacoes/> Acesso em 15 de setembro de 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE Ernesto. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. Aplicável também às demais sociedades. 4ª edição. São Paulo: Atlas S.A., 1995.

JOÃO FERRONATO, Aírto. **Gestão Contábil-Financeira**. Sobrevivência e Sustentabilidade. São Paulo: Atlas S.A.,2011

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 1997.

PIAZZA, Marcelo C. **Bem-vindo à bolsa de valores**. 7º edição. São Paulo: Editora Novo Conceito, 2008.

PINHEIRO, Juliano L. **Mercado de Capitais**: fundamentos e técnicas. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO, Juliano L. **Mercado de capitais**: fundamentos e técnicas. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n.2, June, 1997.

SILVA, E.S.; ULIAN, H. U.A.; QUEIROZ, S. S.; HENRIQUE, M. R.; SOARES, W. A. Estudo comparativo entre a rentabilidade de seis empresas no mercado de ações pela escola Fundamentalista e Técnica, Revista OIDLES, Vol 14 N° 28. Ano 2020. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.11763/oidles28escola-fundamentalista-tecnica>>. Acesso em 15 fev. 2021.

SPRITZER, Ilda & Moisés. **A bolsa no bolso**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TEIXEIRA, Angélica. **A indústria farmacêutica no Brasil: um estudo do impacto socioeconômico dos medicamentos genéricos**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/124346/000830044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 18 fev. 2021.

URIAS, E.M.P. (2009). “**A indústria farmacêutica brasileira: um processo de co-evolução entre tecnologia, instituições e organizações industriais**.” Tese de Mestrado, Universidade Estadual De Campinas, Programa De Pós-Graduação Em Política Científica E Tecnológica.

Por que fazer  
**CONTÁBEIS**

na **Strong Business School?**

Porque a Strong Business School é uma das 5 melhores faculdades de Contábeis do Estado de SP, segundo o ENADE - MEC.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency



**Strong**  
Business School





# TAICON

**Autores:** *Cintha Alves Conde, Lucas Oliveira Bezerra, Sabrina Silva Arakaki.*

**Orientadores:** *Prof. Ms. Alexandre Costa, Prof. Ms. Sérgio Gramscianinov e Prof. Dr. Mário Kuniy, Docentes da Strong Business School.*

## ANÁLISE ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

### Resumo:

Este artigo contém aspectos de controladoria, administração financeira e contabilidade da holding Itaú-Unibanco, faz uma breve introdução sobre estratégias de elaboração de um *Balanced Scorecard*, teorias de decisão, mensuração e informação, indicadores de desempenho, aborda ainda aspectos de governança corporativa e gestão de riscos, faz uma análise das demonstrações contábeis do Itaú-Unibanco Holding S.A., apresentando prospecções para resultados do presente e dos seguintes exercícios sociais. Ressalta ainda os impactos da pandemia covid-19 sobre a empresa e da adoção de medidas de prevenção e controle da transmissão do vírus. Este artigo também visa demonstrar a relevância de ferramentas teóricas na estratégia e solução de problemas operacionais, apresentar a robustez da organização ante cenário de incertezas econômicas, políticas e sociais e destrinchar informações na real apuração do resultado da

empresa. Pode-se observar, conforme a evolução do trabalho, que a redução do lucro líquido e a queda das receitas de juros têm relação direta com a pandemia da doença do coronavírus de 2019 (COVID-19).

**Palavras-chave:** Itaú-Unibanco; demonstrações contábeis; COVID-19; economia.

### 1. IMPACTOS DA PANDEMIA - COVID-19

A Itaú Unibanco Holding S.A. apresenta em seu relatório da administração referente ao ano de 2020 informações relacionadas à economia brasileira indicando queda geral do Produto Interno Bruto e aumento nos empréstimos bancários dado ambiente de juros baixos.

Apresenta também medidas adotadas como trabalho *home office* via Rede Virtual Privada, procedimentos e equipamentos de proteção e segurança para colaboradores em agências físicas operando de maneira limitada. São cedidas férias aos funcionários do grupo de risco e antecipação de 13º salário a todos os empregados. Reuniões e eventos estão sendo realizados remotamente com fluxo de funcionários nos prédios administrativos reduzidos em 94%.

Quanto ao atendimento ao cliente, houve crescimento nos canais digitais, sendo abertas 514 mil contas de clientes pessoa física e 6,9 mil contas de cliente pessoa jurídica, aumento de 92% e 87%, respectivamente, em comparação ao mesmo período do ano anterior.

A recompra de ações não está sendo considerada, o que indica robustez da organização ante cenário de incertezas e que a transição ao ambiente virtual vem sendo implementada com sucesso.

## 2. MODELO DE CONTROLADORIA PARA UMA EFICÁCIA EMPRESARIAL

“A controladoria é um processo interno que identifica, mensura e comunica as decisões realizadas sobre os fatores econômicos na empresa. Com isso ela gerencia os recursos da empresa e pode responder sobre as informações de lucro e a eficácia empresarial.” (CATELLI, 2020).

Com isso, é possível realizar um modelo de controladoria para realizar a gestão dos dados e transmitir as informações necessárias para a gestão daqueles que utilizam estas informações. A controladoria utiliza a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas (Balanço Patrimonial Projetado; Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) Projetada; Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) Projetada; Sistemas e Relatórios Gerenciais; Indicadores de desempenho; Processo de planejamento e avaliação de desempenho e Margem de Contribuição por área ou produto), para planejar e trazer otimização para o patrimônio da empresa.

Para uma instituição financeira a gestão não seria diferente, a utilização destas ferramentas quando necessário é fundamental para obter dados passados e presentes para planejar e alcançar os objetivos futuros.

### 2.1 Estratégias para a Elaboração do BSC

O Balanced Scorecard (BSC), segundo Kaplan e Norton (1997), retrata a estratégia da empresa em medidas e metas, e se agrega às medidas financeiras com a finalidade de gerar vetores de valor focado no longo prazo.

O BSC é uma ferramenta tática, ou seja, ele desdobra o planejamento estratégico. Muito utilizada para auxiliar a gestão e realizar alinhamentos dos objetivos departamentais, abrangendo o financeiro, clientes, interno e aprendizado e crescimento das instituições. A seguir, estão alguns planejamentos estratégicos que

podem ser utilizados como base de criação do BSC para o Itaú Unibanco Holding S.A.

### 2.2 Teoria da Decisão

A teoria da decisão, segundo Simon (1965), enuncia que o processo decisório possui três etapas: a prospecção que é a avaliação de uma questão que necessita de uma solução; a concepção que consiste na proposição de opções de soluções para um dilema e decisão que é a análise e a escolha de uma das opções de solução criadas.

A teoria da decisão tem como objetivo solucionar problemas a partir de dados relacionados para cada tipo de operação. A utilização desta teoria, pode ser por meio de instrumentos como o Balanço Patrimonial, DRE, DFC, entre outros demonstrativos e relatórios que são de extrema importância para a análise gerencial. Com ela é possível criar soluções financeiras (como melhorar o lucro, reduzir os custos, ampliar as receitas, para trazer valor aos acionistas), clientes (como criar soluções aos clientes, para aumentar o nível de satisfação seja antes ou depois do atendimento, ou do serviço prestado), interno (trazer melhorias para satisfazer clientes, e acionistas, por meio de inovações, minimização de problemas operacionais), e aprendizado e crescimento (tornar os colaboradores capacitados para um melhor processo interno, realizando alinhamento de metas, fornecendo informações estratégicas).

Um grande exemplo de tomada de decisão, demonstrando estratégia, prevenção e satisfação dos clientes no Banco Itaú, é a criação do “programa 60+” em março de 2020, com um suporte aos clientes durante a crise e possibilitado a carência de 60 dias no pagamento de contrato de créditos inadimplentes. Em abril, vieram melhorias na ideia, abrangendo maiores informações e sendo possível a ampliação do prazo entre 120 a 180 dias, criando um novo programa chamado Travessia, conforme relatório trimestral apresentado na figura a seguir.

## Flexibilização de pagamentos para pessoas físicas e micro e pequenas empresas

Saldo em 31 de março de 2021



Figura 1: Programa Travessia (1º Trimestre De 2021)

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=yfmb6HDBirU+W0c8ruzzhA==>>.

Tal estratégia resultou em um aumento de 1% no primeiro trimestre de 2021, devido ao maior volume médio de crédito, revertendo resultados negativos

apresentados no período de 2020. Segue detalhamento na figura.

Em R\$ milhões	1T21	4T20	Δ	1T20	Δ
Margem Financeira com Clientes	16.173	16.020	1,0%	17.045	-5,1%
Margem Financeira com o Mercado	2.461	1.567	57,1%	760	223,8%
<b>Total</b>	<b>18.634</b>	<b>17.587</b>	<b>6,0%</b>	<b>17.805</b>	<b>4,7%</b>

Figura 2: Margem Financeira Gerencial (1º Trimestre De 2021)

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=yfmb6HDBirU+W0c8ruzzhA==>>.

### 2.3 Teoria da Mensuração

“A teoria da mensuração trata-se da escala, das dimensões, das unidades que serão usadas para representar determinado objeto.” (PADOVEZE 2009).

Para tomar decisões é preciso dados, sejam eles passados ou presentes, esses dados devem ser medidos de uma forma para padronizar esta análise.

A unidade de medida que deve ser utilizada nas instituições financeiras é a monetária, mensuração também utilizada na Ciência Contábil. Assim, é possível comparar dados atuais com dados anteriores, e conseguir estipular informações baseadas na mesma unidade. Lembrando que podem haver variações conforme a inflação, e deve ser verificado a forma de análise a ser realizada pois podem divergir a atribuição de valor conforme o mercado, como por exemplo, custo, valor esperado, entre outras.

### 2.4 Teoria da Informação

Esta teoria apresenta a importância da informação nas entidades, o que não é diferente nas instituições financeiras. A decisão, a mensuração e a informação se interligam e resultam em processos essenciais para a gestão.

De acordo com Bio (2008), “um sistema pode compor-se de subsistemas que se relacionam entre si, compondo o sistema maior. [...] Analogamente, pode-se abordar um sistema de informação como um subsistema do sistema empresa”.

A informação faz com que a organização possa utilizar seus recursos de forma eficiente e alcançar seus objetivos. Atualmente a informação é obtida e registrada por sistemas por meio da coleta (entrada), processamento e a distribuição da saída da informação. Como demonstra a figura 3.

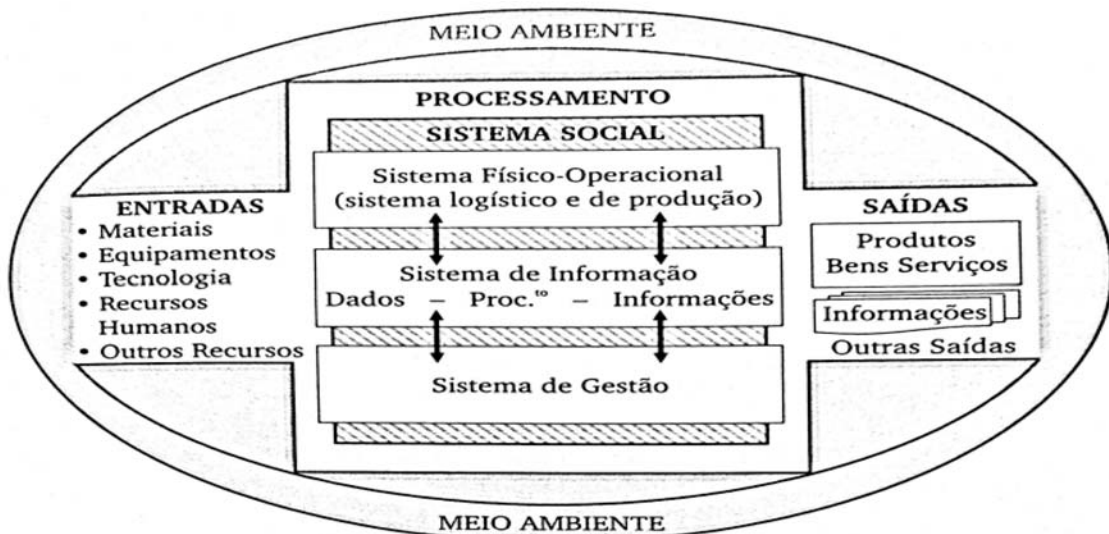


Figura 3: Esquema Teórico Do Sistema De Informação  
 Fonte: Adaptado de Bio (2008, p.23).

Compreende-se, portanto, sistema de informação, ainda conforme Bio (2008), como uma rede de sub-sistemas, em que cada qual se decompõe em procedimentos que coletam dados, os processam, produzem e distribuem as informações resultantes.

### 3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

“As iniciativas estratégicas são processos criados para atingir os objetivos da instituição, com a promoção dos resultados esperados e melhorias nos processos organizacionais”. (MISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2021).

Então, são levantadas três perspectivas estratégicas para traçar as iniciativas, ao Banco Itaú:

- Satisfação dos Clientes: Investir em pesquisas de satisfação dos clientes, para melhorar o pré e o pós relacionamento e a prestação de serviços; criação/remanejamento de programas de concessão de créditos; e manter a lealdade e transparência.
- Transformação Digital: Investir em pesquisas e implantações de novas ferramentas digitais tanto para o atendimento aos clientes, quanto para os processos internos; otimizar os recursos tecnológicos já implantados; métodos para agilizar a produtividade do TI.
- Gestão de Riscos: Criar novas estratégias preventivas de riscos; cumprir as regras do Apetite de

Risco; estudar novas ferramentas de controle para uma melhor gestão dos riscos.

### 4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho, são ferramentas criadas para auxiliar no acompanhamento e melhoria dos processos das entidades, tornando-os mais eficientes e eficazes. Essas ferramentas podem ser qualitativas ou quantitativas, irá depender da intenção da análise, onde pode avaliar um processo numericamente (quantitativo) ou, mensurar o desempenho/qualidade (qualitativo).

Sendo assim, após a elaboração de um BSC, é importante a aplicação de indicadores, pois irão contribuir para atingir as metas estipuladas. Com isso, são escolhidos cinco indicadores de desempenho para a instituição financeira Itaú Unibanco:

- Lucratividade: indica o ganho que a empresa obtém com a venda ou prestação de serviços, é um indicador representado de forma percentual onde demonstra a relação entre o lucro líquido e as vendas. Pode ser utilizado em processos internos para realizar projeções de investimentos futuros, realizando o cálculo para verificar qual a lucratividade prevista em determinado período de tempo.
- Rentabilidade: a rentabilidade demonstra de forma percentual, quanto do valor investido se transformou em lucro, ou seja, qual a rentabilidade

de que a empresa proporciona. É calculada a partir da relação entre o lucro líquido e o valor investido realizado. Os interessados nesta informação são os usuários externos, clientes e fornecedores; e os usuários internos, investidores, acionistas e os sócios, para acompanhar o desenvolvimento da instituição.

- **Eficácia:** tem o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes com a instituição. Seus dados são obtidos por meio de pesquisas de satisfação, no qual é questionado de 0 a 10 o nível de satisfação, ou indicação da empresa, obtendo assim resultados que podem auxiliar na gestão das estratégias.
- **Produtividade:** este indicador serve para verificar se estão sendo utilizados todos os recursos disponíveis (dinheiro, tempo, colaboradores, entre outros) de maneira adequada, e também para analisar quantos recursos são utilizados para criar um produto ou serviço. Para calcular basta dividir a quantidade de produtos ou serviços (output) pela quantidade de recursos utilizados (input).
- **Competividade:** com o indicador de competitividade, é possível verificar o nível percentual de participação da instituição no mercado (*market share*). Isso possibilita uma verificação do posicionamento da mesma, quanto aos seus concorrentes, auxiliando na melhora dos processos e qualificações para atrair novos clientes.

## 5. FONTES DE FINANCIAMENTO DE ATIVIDADES

As fontes de recursos, de modo geral, podem ser provenientes de capital próprio e capitais de terceiros. Os capitais próprios têm origem no Patrimônio Líquido e podem ser por meio da integralização do capital social ou de recursos vindo de lucros retidos. Os capitais de terceiros podem ser provenientes de crédito comercial ou bancário.

O Itaú Unibanco, por meio de análise do passivo da instituição, em 2020 pode-se identificar os Depósitos como destaque das fontes de financiamento seguido de Captação no Mercado Aberto e de Recursos de Mercados Interbancários.

No primeiro trimestre de 2021, as principais fontes de recursos são: Depósitos, seguido de Captações no Mercado Aberto, porém com uma pequena redução em relação à 31/12/2019, e este por sua vez, seguido de Recursos de Mercados Interbancários.

## 6. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o Instituto de Governança Corporativa (IBCG) e Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, há quatro princípios de boas práticas em que a Governança Corporativa se fundamenta: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa.

No Itaú Unibanco, há três pilares da estrutura de governança: Itaú Unibanco Participações (IUPAR) de controle familiar que possui visão estratégica de longo prazo, o Conselho de Administração do Itaú Unibanco responsável pela criação de valor e definição de estratégia e por fim, o Comitê Executivo que versa sobre a gestão profissional implementando a estratégia e gestão diária.

A partir dos relatórios integrados do Itaú Unibanco, são identificados os quatro princípios supracitados de Governança Corporativa. No Conselho Fiscal do Itaú, pode-se verificar o Princípio da Prestação de Contas (*Accountability*), onde há fiscalização das atividades da administração, exame e análise das demonstrações contábeis. Este princípio também está no Comitê de Risco Socioambiental onde é realizado o *Compliance*, pois a instituição discute neste comitê as exposições ao risco socioambiental.

O Princípio da Equidade é identificado na Política de Negociação de Valores Mobiliários onde são estabelecidos procedimentos e diretrizes a serem praticados pela instituição e por pessoas vinculadas com o objetivo de assegurar transparência na negociação dos valores mobiliários pelas partes interessadas sem haver privilégio de uns em detrimento a outros. Este princípio está contido também na Política para Transações com Partes Relacionadas, onde há determinação de regras e procedimentos a serem observados pela instituição em transações com partes relacionadas assegurando transparência e igualdade garantindo aos *stakeholders* e demais públicos as boas práticas de Governança Corporativa.

O Princípio da Transparência está identificada no Comitê de Divulgação e Negociação que é responsável pela gestão da Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e a Política de Negociação de Valores Mobiliários. Este comitê é encarregado de garantir a transparência, segurança e igualdade nas informações apresentadas aos *stakeholders* e demais partícipes do mercado de capitais.

O Princípio da Responsabilidade Corporativa é observado no Comitê Executivo, este é encarregado



de assegurar a melhor alocação e gestão de recursos financeiros, humanos e operacionais, monitoramento dos riscos de crédito, operacional e de mercado e do controle dos negócios e estratégias de segmentos e produtos.

## 7. GESTÃO DE RISCO

O risco empresarial está presente em todas as operações de uma entidade, é a possibilidade de não alcançar determinado objetivo, de falhas, de algo não dar certo. Falar de lucros é falar de riscos, e para isso é pre-

ciso criar estratégias para amenizar estas probabilidades, o que pode ocasionar prejuízos para a instituição.

A gestão de riscos é fundamental para compreender quais são os riscos assumidos, para assim mensurar e controlar. A não realização desta gestão pode trazer uma incerteza da continuidade da própria instituição. (Brito, 2000, p. 24).

A tabela matriz probabilidade e impacto, criada afim de realizar a combinação entre as duas variáveis, classificando-as como riscos de prioridade baixa, moderada ou alta. A tabela ajuda a verificar a severidade dos níveis de risco existentes, como mostra figura 4.

<b>Probabilidade</b>	<b>90%</b>	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	<b>70%</b>	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	<b>50%</b>	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	<b>30%</b>	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	<b>10%</b>	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito Alto</b>
		<b>Impacto</b>				

**Figura 4:** Matriz Probabilidade X Impacto

**Fonte:** Bianca Minetto Napoleão (2019). Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>>.

Os riscos são divididos entre: estratégicos, que estão relacionados a decisões voltadas a administração; financeiros, onde se enquadram os riscos de mercado, riscos de crédito, e risco de liquidez; e operacionais, que se tratam de deficiências, falhas ou perdas no processo de produção, clientes, receitas e ativos. E, podem ser classificados como riscos externos e internos.

Seguem relacionados três principais riscos que poderiam abalar a sustentabilidade empresarial de uma instituição financeira presentes no pilar I, do Acordo

de Basileia II, p. 193, do livro do Niyama e Gomes (2012):

- **Risco de Mercado:** é o risco oriundo de mudanças, oscilações de preços, taxas e outros parâmetros do mercado, reduzindo os valores que compõem uma carteira. Estas instabilidades podem gerar riscos em todas as operações de uma instituição financeira, uma vez que os podem interferir nos juros, taxas, impostos, e muitos outros fatores que compõem

toda a carteira de clientes. As alterações ocorrem por fatores externos como crises políticas, bancárias, escândalos, mudanças de alíquotas pelo governo, alterações cambiais, entre outras variáveis.

- **Risco de Crédito:** o risco de crédito ocorre quando a incerteza na capacidade de recebimento de um cliente, gerando dificuldades em cumprir com as obrigações. As instituições financeiras mantêm o ciclo financeiro e operacional por meio de empréstimos, financiamentos, cartões, taxas, e entre muitas outras cobranças realizadas, e qualquer evento novo pode comprometer seus créditos.

- **Risco Operacional:** o risco operacional trata-se das perdas resultantes de falhas, deficiência de processos internos, sejam eles relativos a sistemas, pessoas, estratégias, ou até mesmo fatores externos. Este risco pode ocasionar até mesmo danos à reputação da instituição no longo prazo. Alguns exemplos onde controle operacional deve ser realizado monitoramento são quanto as fraudes, falhas, problemas com demandas trabalhistas, e com cumprimento de prazos.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por aprovar a política institucional de gerenciamento de capital e as diretrizes acerca do nível de capitalização do ITAÚ UNIBANCO HOLDING. O Conselho também é responsável pela aprovação integral do relatório do ICAAP (Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital), que visa a avaliar a adequação do capital do ITAÚ UNIBANCO HOLDING.

O resultado do último ICAAP, que engloba os testes de estresse – realizado para data-base dezembro de 2019 - apontou que o ITAÚ UNIBANCO HOLDING dispõe, além de capital para fazer face a todos os riscos materiais, de significativa folga de capital, garantindo assim a solidez patrimonial da instituição.

Visando a garantir a solidez do ITAÚ UNIBANCO HOLDING e a disponibilidade de capital para suportar o crescimento dos negócios, os níveis de PR são mantidos acima do necessário para fazer frente aos riscos, conforme evidenciado pelos índices de Capital Principal, de Nível I e de Basileia.

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Capital regulamentar</b>		
Capital Principal	119.960	117.328
Nível I	137.157	128.696
Patrimônio de Referência (PR)	151.244	140.596
<b>Ativos ponderados pelo risco (RWA)</b>		
RWA total	1.042.207	891.300
<b>Capital regulamentar como proporção do RWA</b>		
Índice de Capital Principal (ICP)	11,5%	13,2%
Índice de Nível I (%)	13,2%	14,4%
Índice de Basileia	14,5%	15,8%
<b>Adicional de Capital Principal (ACP) como proporção do RWA</b>		
Adicional de Conservação de Capital Principal - ACPConservação (%) <sup>(*)</sup>	1,25%	2,5%
Adicional Contracíclico de Capital Principal - ACPContracíclico (%)	0,0%	0,0%
Adicional de Importância Sistêmica de Capital Principal - ACPSistêmico (%)	1,0%	1,0%
ACP total (%)	2,25%	3,5%

*(\*) Para fins de apuração da parcela ACP Conservação, a resolução BACEN 4.783 estabelece, por prazos determinados, percentuais a serem aplicados ao montante RWA com aumento gradual até abril/2022, quando passa a ser de 2,5%.*

Figura 5: Capital Regulamentar

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=yymfB6HDBirU+W0c8ruzzhA==>>>.

O Índice de Basileia atingiu 14,5% em 31/12/2020, com redução de 1,3 pontos percentuais em relação a 31/12/2019, devido principalmente ao impacto cambial, ao provisionamento de JCP e dividendos referente ao exercício de 2019 e ao aumento dos ativos ponderados pelo risco, atenuados em parte pelo lucro acumulado do ano e pelas emissões de dívida de Nível I e Nível II.

Além disso, o ITAÚ UNIBANCO HOLDING possui folga em relação ao Patrimônio de Referência mínimo requerido no montante de R\$ 67.867 (R\$ 69.292 em 31/12/2019), superior ao ACP de R\$ 23.450 (R\$ 31.195 em 31/12/2019), amplamente coberto pelo capital disponível.

Em dezembro de 2020, o ITAÚ UNIBANCO HOLDING emitiu R\$ 2,1 bilhões, em Letras Finan-

ceiras Subordinadas Nível II que possuem opção de recompra a partir de 2025. As dívidas estão sujeitas à aprovação pelo BACEN para composição do Capital de Nível II do Patrimônio de Referência do ITAÚ UNIBANCO HOLDING, com impacto estimado de 0,2%, no seu índice de Basileia.

O índice de Imobilização indica o percentual de comprometimento do PR ajustado com o ativo permanente ajustado. O ITAÚ UNIBANCO HOLDING está enquadrado no limite máximo de 50% do PR ajustado, fixado pelo BACEN. Em 31/12/2020, o índice

de imobilização atingiu 24% (27,9% em 31/12/2019) apresentando uma folga de R\$ 39.274 (R\$ 31.104 em 31/12/2019).

Os fundos obtidos por meio de emissão de títulos de dívida subordinada são considerados capital de Nível II, para os propósitos do índice de capital em relação aos ativos ponderados de risco, e estão descritos abaixo. Conforme legislação vigente, para o cálculo do Patrimônio de Referência de dezembro de 2020, é considerado o saldo das dívidas subordinadas de dezembro de 2012, totalizando R\$ 47.296.

Nome do Papel / Moeda	Valor Principal (Moeda Original)	Emissão	Vencimento	Remuneração a.a.	Saldo Contábil	
					31/12/2020	31/12/2019
<b>Letra Financeira Subordinada - BRL</b>						
	-	2012	2020	111% do CDI	-	2
	-			IPCA + 6% a 6,17%	-	49
	6	2011	2021	109,25% a 110,5% do CDI	14	14
	2.307	2012	2022	IPCA + 5,15% a 5,83%	5.484	4.994
	20			IGPM + 4,63%	38	30
	<b>2.333</b>			<b>Total</b>	<b>5.536</b>	<b>5.089</b>
<b>Euronotes Subordinado - USD</b>						
	990	2010	2020	6,20%	-	4.041
	1.000	2010	2021	5,75%	5.360	4.152
	730	2011	2021	5,75% a 6,20%	3.805	2.952
	550	2012	2021	6,20%	2.858	2.218
	2.800	2012	2022	5,50% a 5,65%	13.764	10.673
	1.851	2012	2023	5,13%	9.677	7.502
	<b>7.721</b>			<b>Total</b>	<b>35.464</b>	<b>31.538</b>
<b>Instrumentos de Dívidas Elegíveis a Capital - USD</b>						
	740	2019	2029	4,50%	3.865	-
	<b>740</b>			<b>Total</b>	<b>3.865</b>	<b>-</b>
<b>Instrumentos de Dívidas Elegíveis a Capital - BRL</b>						
	50	2019	2028	CDI + 0,72%	52	-
	2.280		2029	CDI + 0,75%	2.379	-
	<b>2.330</b>			<b>Total</b>	<b>2.431</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>					<b>47.296</b>	<b>36.627</b>

Figura 6: Patrimônio de Referência

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=ymfB6HDBirU+W0c8ruzzhA==>>.

O cálculo dos Ativos Ponderados pelo Risco, segundo notas explicativas, se dá pela fórmula:  $RWA = RWACPAD + RWAMINT + RWAOPAD$ , sendo:

- $RWACPAD$  = parcela relativa às exposições ao risco de crédito, calculada segundo abordagem padronizada;
- $RWAMINT$  = parcela relativa ao capital requerido para risco de mercado, composta pelo máximo entre o modelo interno e 80% do modelo padronizado, regulamentada pelas Circulares BACEN 3.646 e 3.674;

- $RWAOPAD$  = parcela relativa ao capital requerido para o risco operacional, calculada segundo abordagem padronizada.

	RWA	
	31/12/2020	31/12/2019
<b>Risco de Crédito - tratamento mediante abordagem padronizada</b>	<b>921.934</b>	<b>784.730</b>
Risco de crédito em sentido estrito	778.153	690.474
Risco de crédito de contraparte (CCR)	45.674	31.356
Do qual: mediante abordagem padronizada para risco de crédito de contraparte (SA-CCR)	27.119	16.523
Do qual: mediante demais abordagens	18.555	14.833
Acréscimo relativo ao ajuste associado à variação do valor dos derivativos em decorrência de variação da qualidade creditícia da contraparte (CVA)	5.960	3.494
Cotas de fundos não consolidados - ativos subjacentes identificados	4.897	7.669
Cotas de fundos não consolidados - ativos subjacentes inferidos conforme regulamento do fundo	623	205
Cotas de fundos não consolidados - ativos subjacentes não identificados	716	1.133
Exposições de securitização - requerimento calculado mediante abordagem padronizada	1.506	-
Valores referentes às exposições não deduzidas no cálculo do PR	84.405	50.399
<b>Risco de mercado</b>	<b>27.481</b>	<b>25.002</b>
Do qual: requerimento calculado mediante abordagem padronizada (RWA <sub>MFPAD</sub> )	34.351	28.328
Do qual: requerimento calculado mediante modelo interno (RWA <sub>MINT</sub> )	22.362	25.002
<b>Risco operacional</b>	<b>92.792</b>	<b>81.568</b>
<b>Total</b>	<b>1.042.207</b>	<b>891.300</b>

Figura 7: Ativos Ponderados pelo Risco

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<https://www.ita.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=yfB6HDBirU+W0c8ruzzhA==>>.

## 8. METRICAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS

O Itaú Unibanco, utiliza de algumas métricas apresentadas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral Ordinária, para realizar a distribuição de seus resultados. Abaixo estão relacionadas as informações de distribuição de lucro, e dividendos disponibilizadas pela instituição:

- Primeiramente o lucro é destinado 5% para a Reserva Legal (reserva obrigatória), não excedendo os 20% do capital, conforme estipulado por Lei.
- Após o valor destinado a Reserva Legal, são distribuídos os valores destinados aos acionistas (dividendos). Os dividendos são distribuídos em 25% do lucro ajusto aos acionistas, pois são assegurados de receber dividendos mínimos a cada exercício, informações disponibilizadas no Estatuto Social. A participação das ações ordinárias e preferenciais ocorrem duas vezes ao ano e são distribuídas igualmente. O dividendo obrigatório é distribuído em 0,5%, e caso tenha valores na conta de Reserva de Lucros a Realizar, poderá compor a base de cálculo.
- O saldo final será distribuído conforme decisão do Conselho de Administração, dentro das informações previstas no Estatuto Social quanto as reservas.

As cinco formas de distribuições previstas pelo Estatuto Social são:

- Capital Autorizado: Nesta regra, a sociedade poderá aumentar o capital social em até 13.176.900.000 ações, onde 6.588.450.000 sejam ordinárias e 6.588.450.000 preferenciais.
- Opções de Compra de Ações: Acompanhando o limite de capital autorizado, poderão ser autorizadas as compras de ações pelos administradores e empregados da sociedade ou de controladas.
- Ações Escriturais: As ações escriturais permanecem em contas de depósitos da Itaú Corretora de Valores S.A., sendo assim, podem ser cobrados os valores de remuneração dos acionistas do artigo § 3º do artigo 35.
- Aquisição das Próprias Ações: Com a concessão do Conselho de Administração, podem ser adquiridas as próprias ações, seja para colocá-las em tesouraria, cancelá-las ou vender.
- Aquisição do Direito ao Voto pelas Ações Preferenciais: Caso a instituição deixe de pagar os dividendos obrigatórios por três anos consecutivos as ações preferenciais terão direito ao voto.

## 9. EBITDA AJUSTADO

A Itaú Unibanco Holding S.A. não torna explícito em relatório da administração os Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização em suas demonstrações de resultado.

## 10. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Para melhor visualização das principais informações de resultado, a figura 8 aponta os valores em bilhões de acordo com o Relatório da Administração do Itaú Unibanco.

<b>Informações de Resultado (em bilhões)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Produto Bancário	104,2	119,6	117,9
Produto Bancário Líquido de Perdas Esperadas de Ativos Financeiros e de Sinistros	94		
Receita de Juros		71,8	67,8
Receita de Prestação de Serviços e Previdência	40,8	43,6	43
Perdas Esperadas de Ativos Financeiros e de Sinistros	(10,2)	(18,6)	(26)
Despesas Gerais e Administrativas	(57,5)	(61,0)	(64,2)
Lucro Líquido	25,6	27,8	15,1
Lucro Líquido Atribuível aos Acionistas	24,9	27,1	18,9
Retorno Recorrente sobre o Patrimônio Líquido Médio anualizado	20,50%	20,90%	14,10%

Figura 8: Informações de Resultados

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos Relatórios da Administração dos anos de 2018, 2019 e 2020.

A partir das informações dos resultados, verificou-se que os resultados de 2019 são melhores quando comparados a 2018, tendo como destaques o Produto Bancário, Lucro Líquido e o Lucro Líquido Atribuível aos Acionistas. Pode-se observar que apesar de as Despesas Gerais e Administrativas e as Perdas Estimadas de Ativos Financeiros e de Sinistros terem aumentado, são absorvidos pelas Receitas de Juros e Receitas de Prestação de Serviços e Previdência.

No ano de 2020, houve redução do Produto Bancário das Receitas de Juros e das Receitas de Prestação de Serviços e Previdência em relação a 2019. Observou-se, um aumento significativo das Perdas Esperadas

de Ativos Financeiros e Sinistros e das Despesas Gerais e Administrativas. O Lucro Líquido é o menor do período analisado, assim como o Lucro Líquido Atribuível aos Sócios e o Retorno Recorrente sobre o Patrimônio Líquido Médio anualizado.

No ano de 2018, o Itaú Unibanco apresentou um lucro líquido de 25 bilhões e 639 milhões de reais. No ano de 2019, totalizou 27 bilhões e 813 milhões de reais. Em 2020, o lucro líquido apresentado marcou 15 bilhões e 64 milhões de reais. Abaixo, consta os valores do lucro líquido (em milhões) e a respectiva análise horizontal, tomando por base o ano de 2018.

2018	2019	2020
•25.639	•27.813	•15.064
•100%	•108,48%	•58,75%

Figura 9: Lucro Líquido e Análise Horizontal

Fonte: Comportamento do Lucro Líquido (em milhões).

## Comportamento do Lucro Líquido



**Figura 10:** Comportamento do Lucro Líquido (em milhões)  
**Fonte:** Autores.

O Lucro Líquido em 2019 cresceu 8,5% em relação a 2018, este aumento pode ser atribuído principalmente às receitas de juros que aumentou 14,2% em relação à 2018, está impulsionada pelo crescimento das carteiras de créditos de pessoas físicas e jurídicas. Houve também o crescimento de 25,6% das gerações de créditos em relação a 2018, de pessoas físicas e jurídicas.

No ano de 2020, o Lucro Líquido apresentou diminuição para 58,8% em relação a 2018, este fato ocorreu devido à queda do produto bancário e aumento das perdas esperadas de sinistros e ativos financeiros.

A partir da segunda quinzena de março de 2020 ocorreu, devido a pandemia do Covid-19, mudanças macroeconômicas fazendo com que as perdas esperadas dos ativos financeiros e sinistros aumentassem 39,9% em relação ao ano anterior, essa perda alcançou o montante de R\$ 26,0 bilhões. O modelo de provisionamento da instituição gerou um aumento despesa de provisão para crédito de liquidação duvidosa nas operações do país e da América Latina.

A carteira de crédito total apresentou crescimento de 20,5% em relação a 2019 de pessoas físicas e jurídicas, apresentou também crescimento decorrente das operações na América Latina acometidas pela variação cambial. A geração de crédito apresentou crescimento de 31,9% em relação a 2019 tanto de pessoas físicas e jurídicas.

Apesar do aumento das carteiras de crédito, houve queda de 5,7% na margem de juros devido à redução das receitas financeiras e houve aumento das despesas financeiras ocasionada, principalmente, pela variação cambial.

As receitas com prestação de serviços e resultados com seguros e previdência apresentou redução de 1,2% devido a redução das receitas com de cartões de crédito e débito que consta os serviços de aquisição. As despesas administrativas e gerais aumentaram 5,2% em relação ao ano anterior devido às despesas com *impairment* de ativos intangíveis e ágio e a doação feita à aliança “Todos pela Saúde”.

Sobre 2020, houve destaque no aumento de captações nos depósitos a prazo de 77,2%, nos depósitos à vista de 63,8% e nos depósitos de poupança de 24,2%.

### 11. EXPECTATIVA DE RESULTADOS PARA 2021 E 2022

De acordo com o resultado do primeiro trimestre de 2021, verificou-se que os resultados esperados são bons apesar da crise vivenciada no ano de 2020 devido a pandemia da Covid-19. As apostas estão nos créditos imobiliários, financiamento de veículos, clientes produtores rurais e ampliação dos serviços nos canais digitais.

O saldo de crédito imobiliário, quando comparado ao mesmo período de 2020 apresentou um crescimento de 32,4% e R\$ 10,7 bilhões de crédito são concedidos no primeiro trimestre de 2021. Além disso, a relação crédito imobiliário/PIB aponta um potencial de crescimento no país.

Para clientes do banco de atacado, outro relevante destaque é a criação o segmento Agro, é esperado pelo Itaú Unibanco nos próximos anos um forte crescimento. Houve crescimento de 11,72% nos clientes produtores rurais, as principais ações neste segmento são o

desenvolvimento de novas estruturas e produtos agro e migração de esteira operacional (IBBA para Itaú) para este escalar a operação de produtores rurais.

O Itaú Unibanco espera desenvolver e ampliar os serviços nos canais digitais, 52% das contas abertas são por meio de canais digitais isso representa um aumento de 64% em relação ao primeiro trimestre de 2020. 54% das contratações realizadas por pessoas físicas também são realizadas por canais digitais apontando um crescimento de 70% em relação ao mesmo período no ano anterior.

Quanto as oportunidades de negócio, a instituição a partir de um aporte, detém uma participação de 15% na Asset I que atingiu um patrimônio líquido sob gestão de cerca de R\$ 2,6 bilhões. O Itaú Unibanco pretende expandir sua participação na indústria de investimentos do Brasil.

## CONCLUSÃO

É importante que as instituições financeiras estejam sempre atualizadas, e em dia com a gestão da empresa, pois toda a estrutura estratégica influencia as operações internas e externas, estando envolvidas com a organização e planejamento gerencial. Todos os setores/departamentos da instituição deve ser gerenciado a fim de criar iniciativas, metas, objetivos para alcançar melhores resultados e projeções futuras. As ferramentas que a controladoria disponibiliza, ajudam a elaborar e analisar dados para a prevenção de erros, falhas e prejuízos.

No que tange a gestão de riscos o Itaú-Unibanco atua em consonância com os níveis mínimos de capital regulamentar estabelecidos pelo Sistema Financeiro Nacional e com o Índice de Basileia, utilizado internacionalmente pelos bancos. Sobre as mudanças provocadas pela pandemia covid-19, pode-se observar que a holding foi eficaz na minimização dos impactos da doença no ambiente de trabalho, utilizando-se de home office e agências físicas enxutas, estímulo do uso de canais digitais e de teleconferências para reuniões estratégicas.

Com o investimento dos canais digitais tanto para atendimento aos clientes como para a captação de novos clientes, o Itaú Unibanco conseguiu, apesar da crise sofrida pela pandemia de covid-19, absorver uma pequena parte dos custos com as Despesas Gerais e Administrativas. Na contrapartida do aumento destas, a carteira de crédito de pessoas físicas e jurídicas aumentou em relação a 2019. O lucro líquido apresentou queda de 2019 para 2020, assim como a Receita de Juros. A empresa possui expectativas de crescimento nos créditos imobiliários, financiamento de veículos, clientes produtores rurais e ampliação dos serviços nos canais digitais.

## REFERÊNCIAS

BANCO CAIXA GERAL BRASIL S.A. **Risco de Mercado**. Disponível em: <<https://www.bcgbrazil.com.br/Divulgacao-informacoes/Gestao-Risco/Paginas/Risco-de-Mercado.aspx>>. Acesso em: 15 abril de 2021.

BANCO CAIXA GERAL BRASIL S.A. **Risco Operacional**. Disponível em: <<https://www.bcgbrazil.com.br/Divulgacao-informacoes/Gestao-Risco/Paginas/RiscoOperacional.aspx>>. Acesso em: 15 abril de 2021.

BANCO CAIXA GERAL BRASIL S.A. **Risco de crédito**. Disponível em: <<https://www.bcgbrazil.com.br/Divulgacao-informacoes/Gestao-Risco/Paginas/Risco%20de%20Cr%C3%A9dito2.aspx>>. Acesso em: 15 abril de 2021.

BIO, Sérgio R.; JUNIOR, Edgard B.C. **Sistema de Informação**: Um enfoque gerencial. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco retorno em bancos de atacado**. 2000. 354 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e 16 Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Acesso em: 04 de abril de 2021.

ITAÚ UNIBANCO S.A. 2021. **Estatuto Social**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=/jyY2i kBTa5tXAc6lyfg==&IdCanal=jjCFHS5ladmGCLdvw2zldg==>>. Acesso em: 01 de maio de 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. 2020. **Iniciativas Estratégicas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-estrategica-1/planejamentoestrategico/iniciativas-estrategicas>>. Acesso em: 31 de março de 2021.

NAPOLEÃO, Bianca. 2019. **Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-estrategica-1/planejamento-estrategico/iniciativas-estrategicas>>. Acesso em: 04 de abril de 2021.

NIYAMA, Jorge K.; GOMES, Amaro L. O. **Contabilidade de instituições financeiras**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

# CAPA



**Autor:** Prof. Me. Renato Márcio dos Santos, Docente da Strong Business School.

## A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA CIENTÍFICA E SEUS BENEFÍCIOS

O mundo moderno só foi possível graças a uma evolução de nossas ferramentas, de nossas técnicas e da inteligência humana. Quantas tentativas o homem precisou até conseguir voar? Mas foi um brasileiro que registrou esta descoberta tão revolucionária. E o que dizer de Thomas Edison? Um visionário que tentou mais de duas mil vezes criar a lâmpada, e quando a criou, não satisfeito registrou 2.332 patentes. Inventou o cinematógrafo, o gramofone, o cinescópio, o ditafone e outras coisas mais.

Então por que pesquisar? A pesquisa científica objetiva fundamentalmente contribuir para a evolução do conhecimento humano, e está intimamente ligada a filosofia que é um campo conceitual, do qual as teorias se estruturam e produzem metodologias. São as metodologias que nos ajudam a resolver problemas. As ações humanas, de alguma forma, partem de algum pensamento filosófico, que foi incorporado dentro de uma determinada teoria, que influenciou a criação de metodologias (NEPOMUCENO, 2013).

Neste sentido precisamos refletir que à medida que a humanidade busca evoluir e mudar a maneiras de se fazer as coisas, novos ciclos são impulsionados, e a transformação acontece motivada pela necessidade de criar algo. É aí que a pesquisa científica mostra sua eficácia, pois do que valeria criar técnica, ou novo produto se este não fosse para tornar a vida mais prática, ou menos onerosa. Veja a Uber, mudou completamente a maneira de trasladar das pessoas, tornando o processo mais prático, mais confiável e ao mesmo tempo mais barato.

A pesquisa é uma ferramenta essencial que complementa a educação superior, é ela que ajuda a ultrapassar a ideia de empregabilidade, conceito que foi incorporado pelas universidades, trocando tarefas educacionais e culturais pela busca de um emprego futuro em mercados cada vez mais competitivos. Para mudar esses fatores, é preciso unir a educação a ciência, enriquecendo e fortalecendo as relações de pesquisa com a sociedade (NÓVOA, 2015).

Então por que pesquisar? Fazer pesquisa é uma maneira de fazer a diferença. Mas para iniciar uma pesquisa relevante é preciso levantar algo que se busca compreender por meio de um problema de pesquisa,



## PANORAMA DA PESQUISA NO BRASIL

muitos na academia ainda desconhecem o que isso significa. Por isso, vamos aqui elucidar, o problema de pesquisa é uma pergunta que se deve fazer sobre o que se pretende estudar, ou seja, deve-se levantar uma questão acerca do que se pretende investigar para trazer os resultados

Questionar, entretanto, não é apenas posicionar-se contra, falar mal, desvalorizar, mas articular discurso com consistência lógica e capaz de convencer.

Deve-se ter em mente também, que a pesquisa é um processo inseparável do ensino e da extensão, sendo que a separação deles nas instituições de ensino superior deve obedecer apenas a critérios de organização de planejamentos operacionais (FONTES E POLETO, 2018).

Muitos desconhecem as oportunidades que a iniciação científica e a pesquisa podem oferecer, as universidades privadas que conduzem sua pós-graduação em cursos de mestrado e doutorado fiscalizados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), oferecem muitas bolsas de estudos que ficam sem preenchimento por falta de candidatos, isso demonstra que a informação não está chegando a quem precisa, ou que há uma falta de interesse por algumas áreas do saber.

Mas, por que incentivar um jovem a pesquisar ou fazer uma iniciação científica? A iniciação científica é um instrumento que introduz os estudantes na atividade de pesquisa e pode representar a melhor oportunidade de engajá-los e colocá-los em contato direto com a produção científica (PÊGO-FERNANDES E MARIANI, 2010). A IC proporciona aos jovens melhorar sua habilidade de aprender, comunicar, explorar alternativas e diferenciar-se por meio de trabalhos publicados em mídias específicas, cujo foco é atingir um público-alvo.

E o que o jovem pesquisador ganha com isso? Destacar-se em um mercado cada vez mais competitivo tornou-se uma questão de sobrevivência, ao escrever um artigo, participar de uma iniciação científica ou compor um grupo de pesquisa, este jovem demonstra sua pró atividade e capacidade de lidar com problemas do cotidiano, além de expor suas principais Soft skills tão desejadas pelo mundo corporativo. Muitos até realizam tal feito, mas esquecem de acrescentar estas ações em seus currículos e redes sociais, neste caso o que poderia ser um diferencial, se torna algo esquecido.

A ciência no Brasil se estabiliza a partir de 1900 como profissão. Antes dessa data, o cientista precisava necessariamente dedicar-se a atividades de ensino, produção e serviço, além da pesquisa. Em conjunto com essa realidade, surgem as universidades, como a Universidade de São Paulo (1934) e a Universidade do Distrito Federal (1935) (PIROLA, 2020).

O tema é tão relevante que para incentivar a pesquisa no Brasil, foram fundados a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), em 1948; e um centro de pesquisa com perfil de laboratório nacional, o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF), em 1949. Posteriormente, foram criadas duas agências de fomento à pesquisa: o Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), fundado em 1951, Lei nº 1.310, de 15 de janeiro de 1951 (BRASIL, 1951); e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), fundada em 1960 (Lei Orgânica nº 5.918), começando a funcionar efetivamente em 1962 (Decreto nº 40.132) (PINHO, 2017).

A autora destaca que os alunos que participam da Iniciação Científica (IC) são considerados os que entram mais rapidamente para os cursos de mestrado e doutorado, no Brasil existem agências de fomento que destinam verbas para a atividade de IC, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic) do CNPq, criado em 1988, é um dos poucos programas normatizados (PINHO, 2017).

De acordo com uma pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), quem investe em um curso de nível superior tem maiores possibilidades de desenvolver uma carreira de sucesso. No Brasil, a formação é ainda mais valorizada, com aumento de até 156% no salário para profissionais que possuem o diploma de nível superior (EDUCA+BRASIL, 2019).

Ademais, não precisamos de motivação para evoluir, a humanidade sempre buscou a evolução por meio da ciência e do aprendizado, a medida que as necessidades foram se modificando novas tecnologias foram inventadas mudando a maneira com que as coisas eram feitas. Basta olhar para o mundo moderno e ver como ele mudou, quando a internet surgiu, será que quem a inventou se questionou assim: Será que tenho motivação para criar algo assim? E por que devo criá-la? Simplesmente tomado pelo sentimento de que estaria fazendo algo diferente, e que melhoraria a forma de se fazer as coisas, ele a criou.

Mas vale lembrar que a pesquisa científica é uma atividade que deve satisfazer três características básicas: ser socialmente relevante, ou seja, seus resultados devem encontrar cedo ou tarde, aplicação na solução de problemas humanos; ser ética, porquanto, acima dos interesses científicos deve estar a preservação da dignidade humana; e, ser pautada no mérito, isto é, ser conduzida com rigor metodológico para que produza conhecimentos verdadeiros (RASSLAN, BARATA e RODRIGUES, 2003).

## BENEFÍCIOS DA PESQUISA

A pesquisa na graduação pode ser um caminho para a autonomia intelectual do jovem, que passa a ter a possibilidade real de exercer sua criatividade e de construir um raciocínio crítico. Outro benefício da pesquisa para o aluno é que ela pode permitir a articulação entre os vários conhecimentos, ou seja, a pesquisa pode se constituir em um dos caminhos para a execução de projetos interdisciplinares, que envolvam, também, a superação da dicotomia teoria e prática. Além disso, a pesquisa pode proporcionar, ao estudante, momentos de grande satisfação (PINHO, 2017).

As críticas fazem parte do processo, mas ao mesmo tempo participar das avaliações, seja como professores pesquisadores, em revistas especializadas ou instituições de ensino traz contribuições. De qualquer forma, métricas sobre impacto social passam a ser cada vez mais presentes na avaliação de escolas de negócios, como mostram algumas diretrizes do (EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT, 2018).

Entretanto, pesquisar tornou-se parte das nossas vidas, basta observar como as pessoas vivem hoje: se vão comprar algo, primeiro pesquisam na internet, se querem viajar pesquisam avaliações e sugestões de lugares, se querem encontrar alguém buscam em redes sociais, em busca de emprego? Também pesquisam as opções, enfim somos movidos pela necessidade de pesquisar, isso não acontece por acaso, mas sim porque descobrimos que ao pesquisar adquirimos mais conhecimento e aprimoramos nossas habilidades para fazer melhor as coisas que precisamos.

Então se você ainda tinha dúvidas se devia começar a se envolver com a pesquisa, este artigo deve ter respondido muitas delas demonstrando a importância que a pesquisa representa em sua vida, e mais ainda para a sociedade. Além disso, ao se envolver com a

pesquisa científica você poderá ganhar notoriedade, prêmios, admiração, ser uma inspiração e contribuir para a evolução da humanidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após tantas reflexões sobre o tema, vale destacar que a pesquisa não depende de idade, classe social ou posição de destaque em uma organização, ela não enxerga seu tamanho, seu status, nem mesmo suas limitações. A verdade é que para ser um pesquisador você vai precisar ser sonhador, se importar com os problemas da sociedade, querer melhorar o mundo que vive, ter uma pitada de ambição, defender suas opiniões com espírito complacente, carregar em sua bagagem resultados de suas experiências, ter vontade acima de tudo, acreditar que você pode ser um agente transformador do meio onde vive e ainda estar disposto a fazer o que ninguém ainda o fez.

Portanto, meu conselho é que na vida encontramos muitos momentos em que precisamos tomar decisões, muitas delas não serão fáceis de tomar, mas o conhecimento e a experiência, elementos indispensáveis ao pesquisador, lhe encorajará a tomá-las com a segurança de que foi sua melhor escolha. Até breve jovem pesquisador!

## REFERÊNCIAS

EDUCA+BRASIL. Ter um diploma pode aumentar o meu salário? Pesquisa da OCDE revela importância do diploma. Educação, 2019. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/ter-um-diploma-pode-aumentar-o-meu-salario>> acesso em out/2021.

EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD). Business School Impact System (BSIS), 2018. Disponível em: <<http://www.efmdglobal.org/bsis>> Acesso out/2021.

FONTES, Lívio Adriano Xavier; POLETO, Simone Siora. A importância da pesquisa científica no processo de formação superior. Revista da FAESF, v. 2, n. 2, 2018.

MARASCHIN, Cleci. Pesquisar e intervir. Psicologia & sociedade, v. 16, p. 98-107, 2004.

NEPOMUCENO, Carlos. Gestão 3.0: a crise das organizações tradicionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013. 192p.

NÓVOA, António. Em busca da liberdade nas universidades: para que serve a pesquisa em educação? Educação e Pesquisa, v. 41, n. 1, p. 263-272, 2015.

PÊGO-FERNANDES, P.M; MARIANI, A.W. O ensino médico além da graduação: iniciação científica. Diagnóstico e Tratamento, 15(3):104-105, 2010.

PINHO, Maria José de. Ciência e ensino: contribuições da iniciação científica na educação superior. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 22, p. 658-675, 2017.

PIROLA, Sarah Beatriz de França Bortolato et al. A importância da Iniciação Científica na graduação de Medicina. Revista Corpus Hippocraticum, v. 1, n. 1, 2020.

RASSLAN, Samir; BARATA, Rita Barradas; RODRIGUES, Joaquim José Gama. Pós-graduação, produção intelectual e veículo de publicação. Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias, v. 30, n. 1, p. 1-3, 2003.



A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES confere à

## **STRONG BUSINESS SCHOOL**

Menção Honrosa do Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério 24ª edição – 2019/2020 pelo projeto **Consultoria Estratégica de Negócios – CEN**.

Brasília/DF, 10 de agosto de 2021

Celso Niskier  
Diretor presidente

**CEN** CONSULTORIA  
ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS



**ABMES**  
Associação Brasileira de  
Mantenedoras de Ensino Superior

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

## **MENÇÃO HONROSA NO PRÊMIO TOP EDUCACIONAL PROFESSOR MÁRIO PALMÉRIO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR -ABMES**

A disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, recebeu no mês de agosto a Menção Honrosa no Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério, conhecido nacionalmente por prospectar/valorizar/

divulgar ações inovadoras na área educacional. Receber este Prêmio é de extrema relevância para a *Strong Business School*. Representa uma grande honra, visto demonstrar o reconhecimento do Prêmio pelo trabalho desenvolvido em nossa instituição de ensino.

O Prêmio é promovido pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), o qual integra o calendário de importantes eventos educacionais no país. O Prêmio representa um incentivo para a comunidade acadêmica no desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras no campo da educação.

O prof. Valmir A. Conde, coordenador da Consultoria Estratégica de Negócios, participou da solenidade de entrega do Prêmio. Enfatiza que a Menção

Honrosa no Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério representa uma grande honra para a *Strong Business School*, visto demonstrar o reconhecimento do Prêmio pelo trabalho diferenciado desenvolvido em nossa instituição de ensino, o qual tem como foco desenvolver o aluno para o mundo dos negócios.

A seguir uma breve descrição do que motivou a criação do projeto Consultoria Estratégia de Negócios.

Desde a criação da faculdade em 2000, a *Strong Business School* trabalhava no segundo/quarto/sexto ciclo um projeto integrador denominado “TAIPA – Trabalho Acadêmico Interdisciplinar de Práticas Administrativas”. O trabalho consistia em realizar um diagnóstico em empresas de pequeno/médio/grande porte de como essas empresas trabalhavam os conceitos acadêmicos até então estudados.

A “Consultoria Estratégia de Negócios – CEN” representa um avanço significativo no aprendizado em relação ao “TAIPA”. A Consultoria trabalha uma metodologia ativa de aproximação dos alunos junto as organizações, foi implementada no primeiro semestre de 2016, para alunos do último ano do curso de Administração. O principal objetivo consiste em inserir o aluno no mundo real das empresas, para vivenciar e trabalhar na prática a solução de problemas reais nas organizações; com o aluno cursando ainda a graduação. O modelo de ensino trabalhado na Consultoria, permite ao aluno o raciocínio lógico e objetivo para identificar ferramentas de gestão/gerenciamento e metodologias, já estudadas durante o curso, em como solucionar os desafios/dores apresentados pelas organizações. Trabalha-se na Consultoria tanto as habilidades técnicas (*hard skills*) como principalmente as comportamentais (*soft skills*), visto a participação dos alunos em reuniões com empresários e gestores. Ambas as competências requisitadas e valorizadas pelas organizações para os profissionais. Com este modelo a *Strong Business School* entrega para o mercado de trabalho alunos com um importante diferencial, ou seja, visão prática em como aplicar os conceitos acadêmicos para solução de problemas com entregas assertivas; bem como evitar com que aconteçam. Dentro das organizações, o conceito contribui para a redução da curva de aprendizado quando da contratação do aluno. Cabe ressaltar que a disciplina representa uma oportunidade de empregabilidade para os alunos. Empresas trabalhadas na Consultoria contratam alunos, tanto com estagiários como efetivos.

A disciplina de Consultoria Estratégia de Negócios trabalha aplicação prática de conceitos acadêmicos no

mundo corporativo, prepara o aluno para o “Trabalho de Conclusão de Curso – TCC”, disciplina aplicada no último semestre, a qual tem como foco o empreendedorismo. As duas disciplinas se complementam, e preparam os alunos tanto para atuarem no mercado de trabalho como no mundo do empreendedorismo, visto a *Strong Business School* ter como foco Negócios em seu DNA.



## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Felipe Guillen, Gabriel Augusto, Henrique Miranda, João Vitor Veiga, Rogério Marins e Vitor Pires.

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

### TRANS-CORTEZ

#### Resumo:

A *Strong Business School* trabalha com os alunos dentro dos Núcleos de Extensão ações conectadas com a sociedade incluindo as empresas, fazendo seu papel social de causar uma externalidade positiva do ensino sobre a sociedade ao seu redor. Trabalha em um dos Núcleos de Extensão a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, ministrada no último ano do curso de Administração, onde os alunos desenvolvem um trabalho interdisciplinar. Considerado um Projeto Integrador, trabalha-se na disciplina um conceito inovador de metodologia ativa para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos alunos, o conceito de Aprender Fazendo (*Learning by Doing*) – solução de problemas com cases reais do mundo corporativo. O trabalho consiste em os alunos realizarem uma Consultoria Empresarial numa empresa real no semestre letivo, permitindo assim os alunos obterem uma visão sistêmica de uma empresa.

O trabalho de Consultoria Estratégica de Negócios tem início com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa para cada equipe. O professor coordenador da disciplina, Valmir A. Conde, convida empresas para participarem do projeto, estabelecendo uma interação direta da faculdade com as empresas. Em média por semestre são trabalhadas três empresas, sendo cada equipe de trabalho formada em média por seis alunos, tendo um coordenador da equipe denominado *Team Leader*. As equipes criam um nome fictício para a Consultoria, um logo, endereço de e-mail e grupo de WhatsApp com a participação dos empresários/gestores/professor. As empresas apresentam para as equipes trabalharem no semestre letivo problemas/fragilidades/melhorias – desafios/dores que impactam no resultado operacional. A partir deste *input*, as equipes de trabalho iniciam um processo de entendimento da situação apresentada pela respectiva empresa a ser trabalhada. Estudos são iniciados contemplando inicialmente um processo de análise e diagnóstico das causas que originam os problemas/fragilidades/melhorias – desafios/dores das empresas. Para isto, as equipes de trabalho utilizam algumas ferramentas de gerenciamento e metodolo-

gias, como por exemplo, Canvas, Design Thinking, Fluxo de Análise/Diagnóstico/Recomendações composto de duas fases e doze ações denominado Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO), Mapa de Desdobramento (MdD) para entendimento dos desafios/dores apresentados pelas empresas, Diagrama de Gantt – Cronograma de atividades/*Masterplan*, Análise SWOT, Cinco Forças de Porter, e outras ferramentas de gestão/gerenciamento e metodologias já estudadas e solicitadas nas disciplinas até então estudadas.

Em complemento ao entendimento/mapeamento dos desafios/dores, é condição *sine qua non* uma efetiva interação direta com os empresários/gestores e colaboradores das empresas, interação essa que acontece em reuniões semanais nas empresas ou online.

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa Trans-Cortez, do segmento de logística, apresentou para a consultoria de nome fictício *Progress Consulting* desafios/dores em quatro áreas da empresa: Comercial, Financeiro, Operações e Recursos Humanos para serem trabalhados na consultoria. O trabalho consistiu em identificar soluções para os desafios/dores apresentados por meio de Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs), com a elaboração de planos de ações para implementação das IMOs. O trabalho foi desenvolvido com intenso relacionamento entre equipe/empresários/gestores, por meio de reuniões online e presencias na empresa para obtenção de informações. A *Progress Consulting* estruturou o trabalho em quatro pilares estratégicos, conforme as áreas mencionadas acima. Como resultado a *Progress Consulting* apresentou um total de quatorze Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) para os desafios apresentados, sendo que dez IMOs foram implementadas durante a realização da consultoria. Como adicional, a equipe de trabalho identificou a oportunidade de apresentar mais duas IMOs, sendo uma delas implementada. A *Progress Consulting* gerou um total de dezesseis Iniciativas de Melhorias Operacionais, sendo onze implementadas, contribuindo assim para a melhoria operacional da empresa.

**Palavras chave:** desafios; dores; soluções; consultoria.

## 2. TRANS-CORTEZ

A empresa Trans-Cortez foi fundada na década de 70 quando Geraldo Cortez realizava trabalhos de marcenaria na região de Ribeirão Pires e Santos e observou que havia muitas pessoas que se deslocavam até a Baixada Santista para estudar ou trabalhar. Então, Sr. Geraldo, juntou suas economias, comprou sua primeira Kombi e começou a fazer o transporte de passageiros na região do ABC e Mogi das Cruzes.

Em 1989 estabeleceu-se a Trans-Cortez como transportadora de cargas em geral. Com a alta demanda por transporte de cargas, a família Cortez trocou seus ativos por caminhões, agregou alguns transportadores autônomos e começou gradativamente a aumentar sua frota. Rapidamente começaram a trabalhar para grandes empresas da região, coletando e entregando materiais para todo o Sudeste.

A Trans-Cortez possui uma frota com 12 veículos próprios e terceirizados. Atualmente a empresa realiza o transporte de cargas dedicadas em geral, resíduo industrial e sucata tecnológica.

## 3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DESAFIOS/DORES E PILARES ESTRATÉGICOS

Com base nos desafios/dores apresentados pela Trans-Cortez, a consultoria definiu quatro pilares estratégicos para desenvolver o trabalho. A partir dos pilares, foi possível desdobrar e trabalhar com profundidade as entregas das soluções por meio das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs). A seguir os pilares estratégicos:

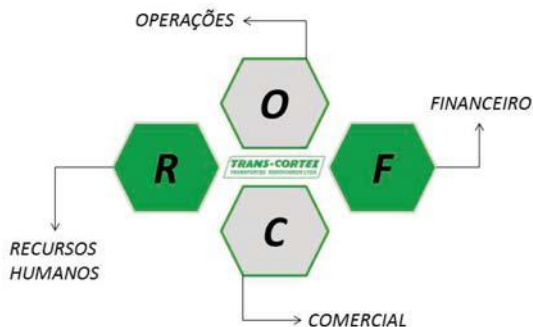
**1. Comercial:** refere-se aos desafios da prospecção de novos clientes e a fidelização dos atuais;

**2. Financeiro:** refere-se aos desafios sobre estudos de viabilidade na redução de custos da empresa com a implementação de KPI's para o aprimoramento gerencial.

**3. Operações:** refere-se aos desafios causados pela falta de monitoramento e controle da manutenção preventiva dos caminhões da empresa e aos desafios relacionados ao aprimoramento do layout do escritório administrativo e da falta de controle do almoxarifado;

**4. Recursos Humanos:** refere-se aos desafios causados pela falta de avaliações de funcionários, com a falta do organograma da empresa.

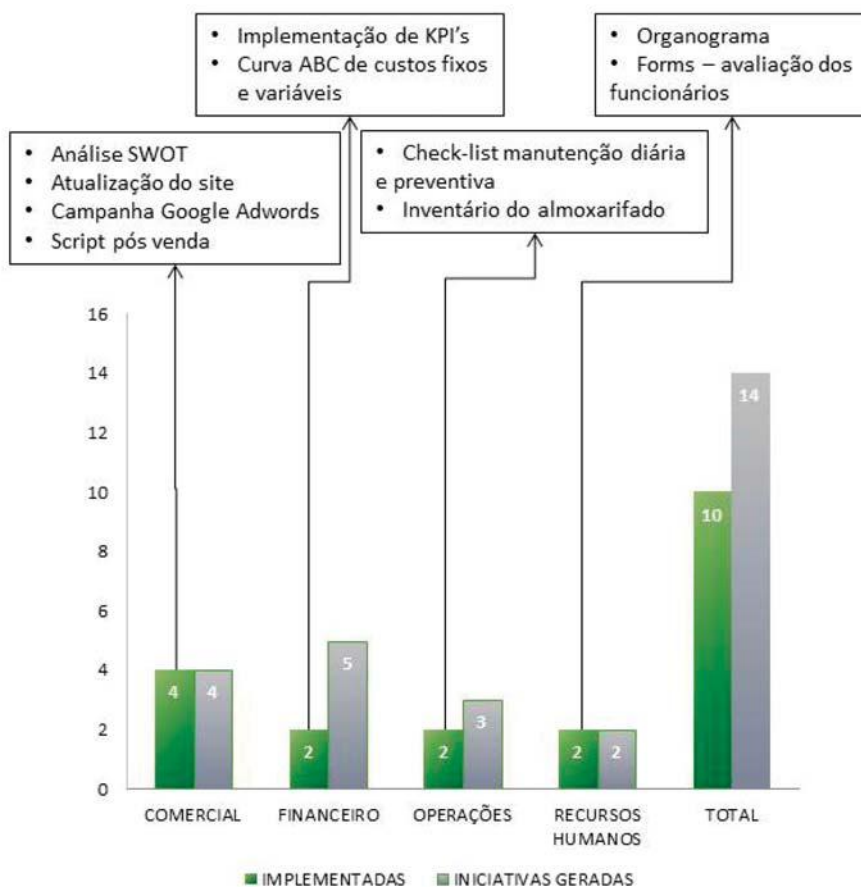
A figura 1 apresenta os Pilares Estratégicos.



**Figura 1:** Pilares Estratégicos  
**Fonte:** Autores, 2021.

## 4. INICIATIVAS DE MELHORIA OPERACIONAL (IMOs)

O gráfico 1 a seguir, destaca as IMOs geradas, ou seja, soluções, para os desafios/dores apresentados pela empresa. Destaca também as IMOs implementadas pelos empresários/gestores durante a consultoria.

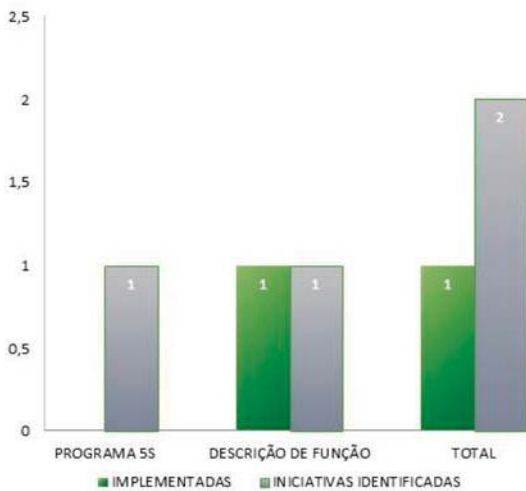


**Gráfico 1:** Iniciativas de Melhorias Operacionais (IMOs) geradas  
**Fonte:** Autores, 2021.



## 5. INICIATIVAS DE MELHORIA OPERACIONAL (IMOS) ADICIONAIS

A equipe da *Progress Consulting* conseguiu identificar mais dois outros pontos a serem trabalhados durante a consultoria, tendo como objetivo também de melhorar a performance operacional. As iniciativas adicionais, apresentadas no gráfico 2, são: Implementar o Programa 5S nas áreas administrativas e operacionais, e ações direcionadas para descrição de função dos colaboradores.



**Gráfico 2:** Inicialmente de Melhorias Operacionais (IMOs) geradas pela Progress Consulting  
**Fonte:** Autores, 2021.

## CONCLUSÃO

O trabalho atual apresenta análises e recomendações da *Progress Consulting* para melhoria da performance operacional da empresa Trans-Cortez, onde foi trabalhado nos quatro pilares estratégicos para os desafios apresentados pela empresa. Com auxílio da ferramenta Mapa de Desdobramento (MdD), obteve-se um entendimento dos desafios e foram desenvolvidas dezesseis Inicialmente de Melhoria Operacional (IMOs).

Dentro dos aspectos abordados, a consultoria conseguiu auxiliar nas necessidades da empresa Trans-Cortez, realizando as entregas de soluções alinhadas com as expectativas dos empresários. Essas entregas só foram possíveis através de constantes reuniões re-

alizadas virtualmente e com visita presencial entre a equipe da *Progress Consulting* e os empresários/gestores da Trans-Cortez, sendo abordados pontos relativos aos desafios propostos e o compartilhamento de informações sobre a empresa.

Durante o desenvolvimento do trabalho, a equipe da consultoria foi constantemente desafiada a usar seus conhecimentos obtidos durante os semestres acadêmicos, o que foi de suma importância no aprimoramento individual de cada integrante da equipe.

Por fim podemos concluir que o desempenho e desdobramento do trabalho realizado pela equipe da consultoria proporcionará benefícios à Trans-Cortez no médio e longo prazo.



## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** *Adrielli Duarte de Oliveira, Camila Araujo Pessoa, Cida Soares Fialho, Rafael Setubal, Renan Almidori Santoro, Sámeque Sarai Silva Oliveira e Yasmim Bittar.*

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

### RIGHT CHOICE GROUP

#### Resumo:

A Bela Tintas é uma empresa que está situada no segmento de varejo de tintas há mais de vinte anos, sendo uma grande varejista do estado de São Paulo e dispendo de um portfólio de produtos que abrangem desde tintas para linha residencial, industrial e automotivo, até acessórios que auxiliam o serviço de pintura. Buscam uma constante expansão, visando sempre o crescimento e desenvolvimento da empresa. Dessa forma, apresentaram para a consultoria os seguintes desafios: de ampliar sua rede, com a abertura de 50 lojas; otimizar o payback e aumentar as ferramentas integradas de vendas e formas de pagamento.

Com os desafios apresentados, a equipe Right Choice Group (RCG) identificou algumas iniciativas para trazer melhorias nos processos organizacionais. As mesmas foram feitas por meio de IMOs (Iniciativas de Melhorias operacionais), que apresentaram todo o processo do plano de ação, situando a empresa do que foi feito e do que precisará ser feito para alcançar

o objetivo. Sendo as IMOs alocadas dentro de três pilares definidos anteriormente pelos membros da RCG, pretendendo atingir as metas propostas.



Figura 1: Logo Right Choice Group

Fonte: Autores, 2021.

**Palavras-Chave:** *Belas Tintas; Right Choice Group; ferramentas; payback; mapeamento; expansão; marketing; gestão de pessoas; IMO.*

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Consultoria Estratégica de Negócios foi criada pela Strong Business School, proporcionando que administradores em processo de formação prestem serviços de consultoria às empresas do mercado, unindo a necessidade dos parceiros com o propósito de prover experiência prática aos alunos. As empresas se dispõem em compartilhar suas melhorias, problemas e fragilidades com os alunos e desta forma são analisadas as oportunidades e os desafios para serem trabalhados ao longo da consultoria. Assim, oferecendo aos alunos a oportunidade de se comprometerem a uma nova experiência ao longo do semestre, trabalhando e desenvolvendo soluções a partir dos desafios apresentados a fim de compreender e colaborar com as necessidades da empresa consultada. Portanto, a disciplina de Consultoria Estratégica de Negócios tem proporcionado à oportunidade dos alunos aplicarem seus conhecimentos na prática.

A consultoria fictícia Right Choice Group (RCG), teve como objetivo neste trabalho analisar e propor soluções para os desafios apresentados pela empresa Bela Tintas LTDA. Sendo assim, foram observadas as metas da empresa de ampliar sua rede e a partir dela criar iniciativas de melhoria operacional à organização. Essas foram geradas a partir do mapa de desdobramento que possibilitou registrar as informações da empresa de forma a construir uma visualização ampla e clara de suas necessidades. Foram criados planos de ação por meio da ferramenta 5W2H, visando auxiliar a tomada de decisão e o planejamento para a implementação das iniciativas sugeridas pela consultoria. As iniciativas foram baseadas em três pilares estratégicos, sendo eles: Expansão, Gestão de Pessoas e Marketing.

### 1. BELA TINTAS

Atuando no comércio de tintas há mais de vinte anos, a Bela Tintas busca uma constante expansão enquanto dispõe de um portfólio de tintas para linha residencial, industrial e automotivo, além dos acessórios para o serviço. Priorizando a qualidade, ela trabalha com sua marca própria - Bella Cor e BT Refinish – e com produtos de importantes fornecedores, como: Coral, Suvinil, Sherwin Williams, Tigre, 3M. Atualmente, possui mais de quatrocentos funcionários distribuídos em suas mais de cinquenta lojas físicas localizadas no Grande ABC, Guarulhos, Zona Norte, Zona Leste, Zona Sul, Arujá, Suzano, Itaquaquecetuba, Mogi das

Cruzes e Vale do Paraíba. Todos capacitados para assessorar os clientes, além de possuírem técnicos que podem visitar sua obra ou oficina para auxiliar no projeto e contar com os mais de cinquenta veículos para atender as entregas.

A missão da Bela Tintas é ser uma empresa lucrativa, versátil, rápida e eficaz focada no cliente, reconhecida por sua logística, capaz de adaptarem-se rapidamente as mudanças do mercado sem perder identidade. Com relação aos valores em que é fundamentada, a Bela Tintas busca sempre inovar e evoluir. Já a visão da Bela Tintas, se dá em se tornar uma referência Nacional, sendo a melhor e maior loja de tintas do Brasil.

Empresários: Castor Garcia, Cleber Garcia, Juliana Garcia.

Gestores que participaram do projeto: Talita Paaires e José Garcia.

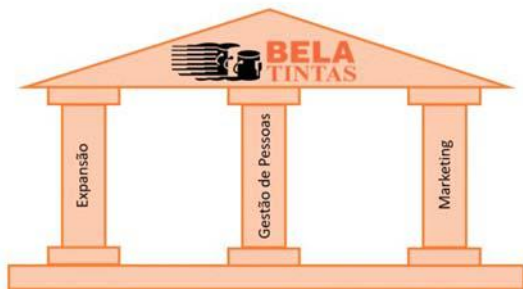
## 2. ESTRATÉGIAS E DESAFIOS

Para o início da consultoria foi observado as estratégias de crescimento, tendo como meta chegar a 100 lojas em médio prazo e como missão para o ano de 2021 um crescimento de 30% nas vendas e um aumento de 1% na margem do resultado. Com base nos desafios apresentados e em conjunto com as reuniões realizadas semanalmente, foram identificados os entendimentos e desdobramentos. Adjunto deles a Right Choice constatou as causas e as fragmentou em três pilares estratégicos a serem trabalhados, sendo eles:

→ **Expansão:** referente à ampliação da abrangência física de suas lojas e conseqüentemente do Market Share, bem como o fortalecimento da marca.

→ **Gestão de Pessoas:** relativo as adversidades encontradas para a disseminação das informações internas, treinamento de colaboradores e recrutamento de novos talentos.

→ **Marketing:** Envolve os desafios relativos às vendas, desde a geração de dados para apoiar decisões estratégicas até novas ferramentas que possibilitem o aumento de vendas.



**Figura 2:** Pilares Estratégicos definidos pela Right Choice Group.  
**Fonte:** Autores, 2021.

### 2.1 Ferramentas de Expansão

Depois das informações necessárias para dar o início do desenvolvimento de novos ambientes para uma loja BT, a Right Choice analisou os locais que foram sugeridos para a expansão da rede Bela Tintas, desta forma a equipe se empenhou em mapear os possíveis locais para tal operação, com o propósito de obter os melhores pontos estratégicos para instalação da Bela Tintas. Assim foram abordadas algumas questões para essas novas áreas a serem definidas, como: a melhor localização, possíveis locais para posicionar as novas lojas e onde estão localizados os atuais concorrentes.

Desta forma, realizou-se um estudo com base em informações retiradas de institutos oficiais como, IBGE e plataformas como Google Maps para obter uma visão ampla das áreas, com o propósito de mapear as regiões e de criar estratégias.

Com base no procedimento estratégico, tornou-se plausível a coleta e análise dos dados referentes às regiões pretendidas e considerando as possíveis rotas para a expansão, assim possibilitando vantagens para a empresa.

### 2.2 Ferramentas de Gestão de Pessoas

A empresa apresentou uma necessidade de melhoria quanto a alguns processos internos relacionados à gestão de pessoas, para isso foram apresentadas as seguintes ideias: aprimorar a comunicação interna entre as lojas e aos demais funcionários, com base na implementação da ferramenta profissional de comunicação e gerenciamento de informações (Slack); o treinamento dos vendedores utilizando-se a ferramenta Kahoot, para reuniões, treinamentos, palestras e eventos e por fim foi sugerido o banco de talentos, para atrair e selecionar mais funcionários capacitados

para as futuras lojas, por meio do armazenamento de fichas cadastrais.

### 2.3 Ferramentas de Marketing

Com o intuito de mostrar maneiras para gerar uma maior divulgação da empresa, a RCG apresentou alguns meios para o seu crescimento. Foram feitas as seguintes sugestões: a formação de produtos de marca própria, tendo sido pesquisados possíveis fornecedores para a criação; o cartão de marca própria; espaço de locação de ferramentas de pequeno, médio e grande porte nas lojas e no site e a instalação da contagem eletrônica do fluxo de visitantes nas lojas físicas.

Com base nas necessidades dos gerentes, a RCG apresentou três ferramentas para melhorar o atendimento ao cliente e o aumento de alcance na parte logística. Tendo essa ideia foram mostrados a ferramenta ChatBot, que auxilia o processo de vendas nos canais de mensagens online, a ferramenta Kangu para ampliar a região de entrega e, por fim, introduzir pesquisas por meio de totens ou QR code.

A partir de todas essas iniciativas foi apresentada uma última ideia, que era a necessidade de um banco de dados para as análises comparativas entre as lojas. Deste modo, a equipe gerou uma planilha de payback, a fim de agrupar as informações, para melhor visualização e comparação de características das lojas que impactam no payback.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto apresentado pela Right Choice Group teve por fim, dentro de seus pilares estratégicos, 14 iniciativas operacionais, todas baseadas em conhecimentos adquiridos ao longo da formação, como: administração de recursos humanos, estratégica, mercadológica e logística.

O semestre foi guiado com harmonia e dedicação, tanto da parte da empresa como da Right Choice Group, que buscaram entender juntas as principais necessidades, visando agregar valor da melhor forma à organização.

Por fim, a consultoria tornou possível desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, a partir das informações conquistadas ao longo do curso e dos conselhos que os gestores compartilharam com a equipe RCG.



Uma das  
melhores  
faculdades  
de negócios  
do Brasil.



# >>> GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EAD STRONG BUSINESS SCHOOL

ASSISTA QUANDO  
E ONDE QUISER.



Lives semanais



Turmas reduzidas



Acesso à biblioteca e laboratórios



Auxílio no desenvolvimento  
da sua carreira

- > Gestão de RH
- > Gestão Financeira
- > Gestão Pública

Google for Education



**Strong**  
Business School

[esags.edu.br/graduacao-ead](https://esags.edu.br/graduacao-ead)



**CIM** SANTOS

**Autores:** Bruno Nascimento Tondin, Flávia do Valle, Leonardo Marques Silva.

**Orientador:** Prof. Dr. Luciano Schmitz, Docente da Strong Business School.

## DETERMINANTES DO NÍVEL DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM INTRODUTÓRIA

### Resumo:

A instabilidade e imprevisibilidade presentes no ecossistema internacional de negócios representam elementos desafiadores para a gestão dos níveis de confiança empresarial. No intuito de aferir a evolução da atividade econômica nas regiões onde atuam, o Índice de Confiança surge como indicador amparado por fatores condicionantes do nível de otimismo dos empresários diante da incidência de riscos e eventos econômicos adversos. Este trabalho compreende uma pesquisa exploratória de caráter quali-quantitativo que descreve, através da análise estatística de dados, a expectativa dos gestores no que se refere a negócios futuros. Visando sua implantação definitiva e o levantamento de amostras substanciais para fins de estudos probabilísticos, foi adotado o modelo de questionário Google Forms para a coleta inaugural de dados,

envolvendo representantes de 21 organizações de segmentos variados. Apesar da dissemelhança entre suas práticas empresariais, os resultados deste ensaio apontaram otimismo homogêneo em relação ao mercado que, por sua vez, servirão para investigações futuras e favorecerão o desenvolvimento e eventuais melhorias associadas a este índice.

**Palavras-chave:** índice; confiança; gestão; resiliência; microambiente; tomada de decisão.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente dinâmico e complexo dos negócios, a expectativa dos empresários torna-se um coeficiente de grande influência para a tomada de decisão, visto que comportamentos de confiança proporcionam determinado grau de firmeza a seus gestores na hora de assumirem riscos. Tal expectativa pode ser estimada considerando a combinação de critérios, como, resposta à mudanças, desempenho e eficiência em relação a utilização de instrumentos de gestão, além de outros elementos relevantes para a solução de desafios existentes no mercado altamente competitivo e globalizado das organizações.

No intuito de desenvolver competências associadas à pesquisa e fomentar as discussões atuais geradas entre a academia e o mercado no que diz respeito ao desenvolvimento socioeconômico, o Centro de Inteligência de Mercado (CIM), estruturado nos campus de Santo André e Santos da Strong Business School (SBS), é um programa de extensão universitária, cujas atividades compreendem a elaboração de indicadores a fim de auxiliar as lideranças “nos processos de tomada de decisão” e contribuir para a “inovação tecnológica na região”. (CIM SBS, 2018)

Desse modo, o instrumento desenvolvido tem como principal objetivo, verificar possíveis pontos de melhoria em organizações de múltiplos segmentos a partir do Índice de Performance e Gestão (IPG) e de variáveis relacionadas à resiliência, à aplicabilidade de ferramentas da Administração e à percepção do micro e macroambiente empresarial. Além de apoiar empresários na prática administrativa, o Índice de Confiança pode contribuir com conselhos gestores de políticas públicas, entidades de classe e profissionais de modo geral na consecução de diagnósticos organizacionais.

Para averiguar o grau de expectativa concernente à tendência econômica local, as perguntas do questionário foram estruturadas abrangendo as principais áreas funcionais de uma organização. Esta pesquisa envolveu, a princípio, 21 empresas dos setores industrial e de serviços das cidades da Baixada Santista e região ABC, cujo levantamento inicial possibilitou a comparação entre os níveis de confiança dos respondentes. Na tentativa de oportunizar ajustes organizacionais e, conseqüentemente, decisões mais acertadas por parte de seus gestores, os critérios observados foram classificados quantitativamente, permitindo, assim, contrastar a nota individual obtida com a média geral atribuída às empresas de uma mesma localidade.

Considerando os pontos apresentados, são abordados, a seguir, conceitos relacionados às condições elementares para a origem da confiança e à sua natureza enquanto processo e atributo essencial associado à liderança. Ainda, no que se refere a composição do Índice de Confiança, são expostos os fatores condicionantes do nível de confiabilidade organizacional. O respectivo estudo versa, portanto sobre as variáveis denominadas: Resiliência, Ferramentas de Gestão e Percepção de Micro e Macroambiente. Na sequência, são indicados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, assim como os resultados e análise estatística dos dados coletados sobre a expectativa dos gestores em relação à atividade econômica local.

Enfim, são apontadas as considerações finais e perspectivas para este trabalho, ainda que embrionário.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O Centro de Inteligência de Mercado (CIM), cujas atividades iniciaram em julho de 2016, tem seus trabalhos desenvolvidos por alunos de diferentes ciclos e cursos da Strong Business School (SBS) - de Santos e Santo André - junto a professores e pesquisadores que contribuem ativamente para a capacitação e aperfeiçoamento de habilidades relacionadas à pesquisa e à inovação tecnológica. Entre 2018 e 2019, sob a orientação de pesquisadores juntamente com o apoio de organizações parceiras pertencentes aos setores estudados, foram concebidos os primeiros indicadores através deste programa de extensão universitária.

No intuito de oferecer informações que favoreçam o desenvolvimento de variados segmentos da atividade produtiva, estes índices setoriais revelam os resultados alcançados de pesquisas referentes à realidade econômica da região. Por esta razão, para conferir credibilidade aos indicadores produzidos, após sua formulação e validação, realiza-se a aproximação efetiva com os players do mercado na companhia de diversos agentes, incluindo profissionais do meio acadêmico, consultores, especialistas e empresas atuantes no campo em estudo. (CIM SBS, 2018)

Exemplificadamente, em consequência do avanço de suas atividades, um dos trabalhos mais recentes elaborados pela equipe de pesquisa do CIM compreendeu uma investigação acerca dos níveis de confiança dos empresários diante da atual conjuntura econômica, assim como em relação às suas expectativas para novos empreendimentos. Este ensaio apresenta os resultados e análises de um levantamento exploratório através de questionário survey realizado em Santos e na região ABC, direcionado a gestores e a tomadores de decisão representantes de empresas de ramos diversos a fim de atestar seus graus de otimismo e pessimismo sobre mudanças e tendências da economia local.

Conforme mencionado por Aiub, Andrini e Juttel, (2012, p. 3), “as sondagens de tendência são levantamentos estatísticos que geram informações usadas no monitoramento da situação corrente” e na antecipação de eventos futuros da economia”. Enfaticamente, Zamberlan et. al. (2020, p. 4) também afirmam que sua relevância baseia-se na previsibilidade de mudanças no ritmo econômico de produção. Tendo em vista seu conceito multinível, a confiança é uma variável que

tem encontrado considerável destaque no meio organizacional e *na academia* devido à sua influência sobre diversos comportamentos do trabalhador em relação a vários aspectos de sua atividade. Por esta razão, os índices de confiabilidade empresarial são fortemente empregados como instrumentos indispensáveis para a gestão de empresas e entidades de direito privado sem fins lucrativos, como também para a administração pública, uma vez que traduzem indicadores de futuras variações econômicas. Tais índices podem considerar critérios referentes à (a) vulnerabilidade/risco; (b) reciprocidade; (c) dinâmica de expectativa nas organizações; a saber, fatores críticos identificados na análise associada a confiança segundo Tzafirir e Harel (2002 apud MARIOTTI et. al., 2010).

Em se tratando de um conceito no qual verifica-se a transversalidade de disciplinas do estudo das organizações, o construto confiança, de um modo geral, assume definições e interpretações correspondentes na literatura, podendo ser entendido como um estado psicológico decorrente da inter-relação entre valores pessoais, atitudes, humores e emoções (JONES e GEORGE, 1998) "que existe quando alguém concorda em tornar-se vulnerável ao outro porque detém expectativas em relação ao modo como a situação irá se desenrolar". (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011, p. 379) Ripperger, mencionado por Aiub, Andrini e Juttel (2012, p. 2), define confiança como:

aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.

Entretanto, a confiança enquanto processo não se estabelece automaticamente. No que se refere aqueles elementos favoráveis a sua instauração no contexto organizacional, Kramer (1999) e Robbins (2011) concordam ao apontar a confiança disposicional ou predisposição para confiar, como base elementar da sua legitimação, podendo ser compreendida como qualidade moral (virtude) associadas a personalidade que tanto pode ser inata ou adquirida.

Enquanto, Zucker et. al. (1995) e Kramer (1999) chamam a atenção para o fator tempo como um dos aspectos mais favoráveis à sua produção, pois viabilizada informações historicamente acumuladas de relação interpessoais das quais se evidencia a inferências sobre comportamentos futuros, Robbins et. al. (2011, p. 380) consideram-no como "último ingrediente na receita da confiança", já que este elemento, por si mesmo, não garante a sua existência, mencionando, ainda, que "a confiança deve ser adquirida no domínio da capacidade simplesmente por meio da demonstração de competência", isto é, o indivíduo deve revelar ser digno de confiança por meio de comportamentos de "cidadania organizacional" associados à repetidas experiências e desempenho significativos dentro do ambiente corporativo.

Considerando a importância do papel dos gestores, a confiança é uma característica frequentemente associada a liderança, uma vez que, a forma como estes estabelecem sua gestão é percebida como uma extensão da organização e interpretada como "reflexo dos níveis de confiança que a instituição deposita nos mesmos". (BATISTA, 2010, p. 40) A seguir, identificam-se 3 principais atributos, apontados abaixo na figura 1, que evidenciam a confiabilidade de um líder, por sua vez, relacionados à consequências positivas no contexto empresarial:

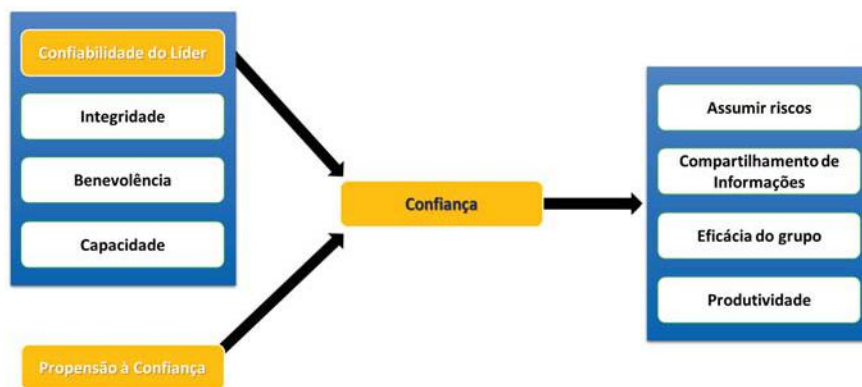
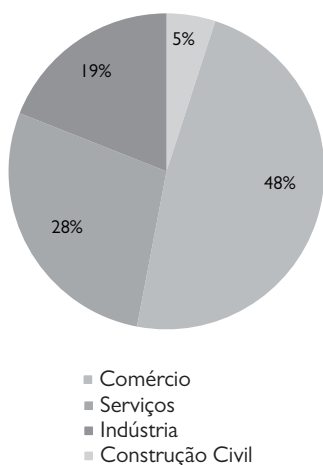


Figura 1: A Natureza da Confiança  
 Fonte: Adaptado de Robbins et. al. (2011, p. 380).



Segundo este autor, a *integridade*, cuja qualidade refere-se a honestidade e a sinceridade, em conjunto com a *benevolência* que refere-se a pessoa de confiável que considera atenção e apoio os interesses dos outros, e *capacidade*, ou seja, conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais, encontram-se entre os comportamentos observáveis de confiança que conferem segurança às organizações e às pessoas em relação a seus líderes. Adicionalmente, a *propensão a confiança* também representa um elemento incipiente no processo de confiança, conforme demonstrado na Figura 1, favorecendo a percepção de confiança no contexto organizacional, responsável por configurar um ambiente adequada no que se refere a *assumir riscos*, *compartilhamento de informações*, *eficácia do grupo* na solução de problemas e, por conseguinte, melhora da *produtividade*.

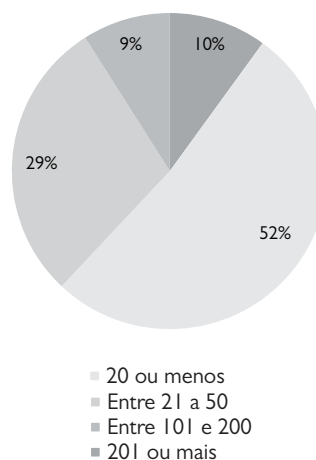
Com o objetivo de verificar a influência da confiança dos gestores na tomada de decisão, o levantamento dos dados foi obtido através de um questionário estruturado com 34, abordando sobre o desempenho presente no ambiente de negócios e a dinâmica de atividades realizadas nos principais setores de uma organização, assim como as expectativas destes empresários diante de cenários de incerteza. Tendo em vista um comparativo entre os níveis de confiança empresarial em maior escala, a amostra inaugural incorporou 21 empresas, cuja distribuição é exibida no Gráfico 1 segundo os seguintes setores:



**Gráfico 1:** Classificação da Amostra de Acordo com o Setor de Atuação  
**Fonte:** Autores, 2021.

O comércio foi o principal setor dos respondentes, contando com praticamente metade das respostas – mais especificamente, 10 do total de 21, incluindo o setor de serviços – 6 respostas –, conforme observado no Gráfico 1, evidenciando a atuação e importância do setor terciário para essa pesquisa, uma vez que representa 76% da base de dados, em oposição a 24% pertinentes ao setor industrial, com destaque para o campo da construção civil.

Ainda, a fim de se obter uma visão ampla e diversificada a respeito das expectativas dos empresários diante de condições econômicas caracterizada por desafios constantes, o Gráfico 2, a seguir, indica que esta pesquisa abrangeu, de antemão, organizações de micro, pequeno e médio porte<sup>1</sup>, considerando a quantidade de colaboradores:



**Gráfico 2:** Classificação da Amostra de Acordo com o Número de Colaboradores  
**Fonte:** Autores, 2021.

Conforme apontado no Gráfico 2, pouco mais da metade dos participantes da pesquisa são gestores de micro empresas, isto é, aquelas com até 20 pessoas no seu quadro de trabalhadores, enquanto a somatória dos representantes de empresas de pequeno e médio portes se limita a 10, formando um perfil que embora divirja do primeiro grupo, possui quase a mesma quantidade de respondentes.

Ao considerar fatores condicionantes do nível de confiabilidade empresarial, assim como numerosas definições de confiança oriundas de várias áreas do conhecimento, este estudo tem como objetivo enfatizar um modelo que contempla outras variáveis relevantes para desenvolvimento da confiança: *Resiliência Empre-*

<sup>1</sup> Determinada de forma aproximada pela quantidade de trabalhadores.

sarial, *Ferramentas de Gestão e Percepção do micro e macroambiente.*

### 2.1 Fator Resiliência Empresarial

A multiplicidade de significados que especificam o conceito de resiliência na literatura, evidencia inquestionavelmente o interesse crescente pelo seu entendimento enquanto recurso crítico no enfrentamento de adversidade, configurando, dessa forma, um fenômeno organizacional (Powley, 2009). Batista (2010) supôs em seu estudo a correlação entre confiança e resiliência baseada na percepção de haver entre ambas, fatores singulares ao seu desenvolvimento, a saber, elementos relativos à capacidade de enfrentar reveses, por sua vez, capazes de atenuar o impacto da vulnerabilidade sobre o indivíduo.

Sob a óptica conceitual, a resiliência é por vezes caracterizada numa vertente de superação e adaptação, indicando a capacidade dos gestores e, consequentemente, da organização de lidar com eventos estressores e de se recuperar de impactos potencialmente negativos. (SABBAG et. al. 2010) Para Bonanno (2004) a resiliência trata-se da habilidade de manter o equilíbrio psíquico estável frente a contextos adversos. Sucintamente, Tavares (2001) observa que em todas as definições de resiliência é possível identificar em evidências as qualidades de resistência, de flexibilidade, de capacidade de auto-regulação e auto-recuperação. No que tange a cenários que facilitem o seu desenvolvimento, a Figura 2, na sequência, chama atenção para os fatores impulsionadores da resiliência e também para seus efeitos:



Figura 2: Aspectos Facilitadores do Desenvolvimento da Resiliência  
Fonte: Autores, 2021.

Na visão de Flach (1991), citado por Pinheiro (2004, p.69), *estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade, empatia* constituem elementos fomentadores da resiliência, enquanto Pesce et. al. (2005) e Couto (2002) apontam a *independência, determinação, autoconfiança e adaptação, foco na realidade, valores e a habilidade para resolver problemas*, como suas principais consequências, conforme ilustrado na Figura 2.

No entanto, a relação de confiança esta associada nao apenas aos aspectos de resiliência mas também a competência no que se refere a utilização de estratégias que, possibilitem, s adaptações às transformações do mercado assim como respostas rápidas e mais assertiva praa resolução de problemas diante das constantes mudanças inerentes do ecossistema organizacional

### 2.2 Fator Ferramentas de Gestão

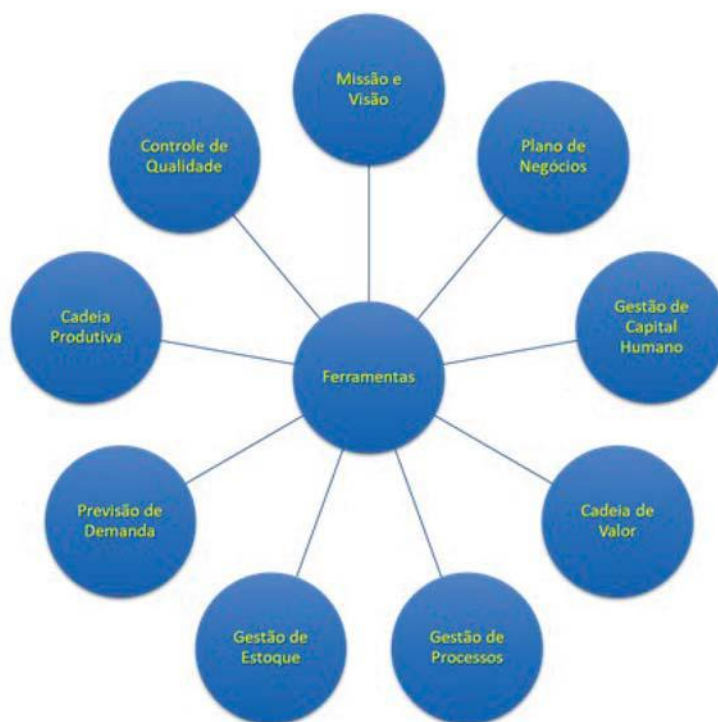
Outro aspecto necessário para promover uma situação propícia para o estabelecimento de vínculos de

confiança dentro das organizações diz respeito a aplicabilidade das práticas e mecanismos de gestão. Chiavenato (2007) observa que para as empresas atuarem e obterem sucesso, seus objetivos e estratégias carecem de um conjunto de tecnologias. No entanto, não basta o domínio de técnicas para enfrentar desafios. Segundo Bennis (1997), ainda que o gestor possua um papel significativo ao empregar ferramentas, a escolha e utilização inadequada pode inibir ou até mesmo dificultar o desenvolvimento da confiança no ambiente organizacional.

Nesse sentido, o Índice de Gestão de Performance (IPG), desenvolvido a partir dos preceitos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2011), permite a avaliação de uma empresa pelo próprio gestor, dando

destaque às ferramentas por ele utilizadas como um critério fundamental a ser avaliado. Tais itens avaliados refletem diretamente na percepção que o administrador tem, no momento que é mensurada, do microambiente de seu negócio, o que impacta diretamente o seu nível de confiança.

Levando em consideração que o emprego das ferramentas empresariais devem incentivar a adequação às demandas e contribuir para o alcance dos objetivos da organização, a Figura 3, a seguir, pontua alguns instrumentos de gestão, mensurados pelo IPG, na tentativa de elevar sua posição competitiva frente a constantes mudanças inerentes ao ecossistema de negócios.



**Figura 3:** Exemplo de Ferramentas Avaliadas pelo IPG  
**Fonte:** Autores, 2021.

No que diz respeito a adoção de abordagens de administração, por vezes inclui a elaboração de modelos de plano de negócios, investimentos em capital humano, gestão de estoque, controle de qualidade, inovação de processos, definição de novas estratégias para cadeia de valor, dentre outros, a fim de encorajar o desenvolvimento da percepção de confiança e

suporte empresarial. Ao avaliar objetivamente esses fatores destacados acima, o IPG ressalta a importância de uma gestão de qualidade como consequência de atuações estratégicas do gestor, incentivando o investimento nesse conjunto de técnicas que afetam diretamente a empresa - dos recursos até o produto final.

Adicionalmente, na visão de Sobral e Peci (2013, p. 129) o processo administrativo consiste em “um contínuo ajustamento do ambiente interno e da cultura organizacional as tendências, oportunidades e ameaças do ambiente externo” e, por esta razão, propõem que suas respectivas análises sejam observadas de maneira integrada.

### 2.3 Fator Percepção do Micro e Macroambiente

O estudo do comportamento organizacional, incluindo a qualidade e a forma como as decisões empresariais são tomadas, baseia-se substancialmente na percepção dos indivíduos acerca da realidade. De acordo com Robbins et. al. (2011, p. 159) a percepção pode ser entendida como o modo pelo qual as pessoas “organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, sendo influenciada não somente pelas características pessoais e do alvo em observação, mas também por fatores situacionais, a exemplo dos ambientes social e operacional, tal qual o momento em que um evento ou cenário é percebido.

Segundo Kotler e Keller (2006), o ambiente organizacional é composto pelo Macro e Microambiente, de forma que todas as organizações estão inseridas em um macroambiente constituído por elementos presentes em seu ambiente externo amiúde incontroláveis que afetam as decisões empresariais, cuja Figura 4, exibe o ambiente competitivo mais próximo e imediato no qual as empresas operam, assim como, em um nível mais amplo, os componentes internacional, demográfico, político, legal, tecnológico, econômico e social natural que integram seu macroambiente



Figura 4: O Ambiente das Organizações  
 Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998, p. 71).

Considerando os fatores ambientais, indicados na Figura 4 acima, que impactam de diversos modos as organizações e acarretam tanto oportunidades como ameaças, o conhecimento dos gestores a respeito das condicionantes ambientais, demanda, por sua vez, uma análise ambiental em prol do acompanhamento, avaliação e divulgação das tendências de mercado a fim de auxiliar suas empresas a adaptarem-se às mudanças de cenários e competirem eficazmente (SOBRAL e PECI, 2013).

De fato, todas as decisões pressupõem a observação de diversos elementos ambientais que influenciarão a escolha de estratégias empresariais e, portanto, a resolução de problemas. Nesse sentido, é provável que a percepção dos gestores, sobretudo, em função de oscilações dos níveis de confiança, afete o processo de seleção de informações provenientes de inúmeras fontes, seu processamento e interpretação em relação a sua relevância. Dessa forma, a fim de evitar que distorções perceptivas comprometam a tomada de decisão, Robbins et. al. (2011) sugerem que alternativas sobre os pontos fortes e fracos de cada uma das análises sejam elaboradas em todo processo decisório.

Para Boone e Kurtz (1998), uma percepção positiva do ambiente da organização implica na visualização de cenários favoráveis a novos negócios e oportunidades de implementação e crescimento por parte dos administradores. Similarmente, de acordo com Bentes (2006), uma avaliação otimista, favorece o aumento de investimentos e da produção na implantação de mudanças organizacionais, enquanto a incerteza dá lugar ao pessimismo e, conseqüentemente, interfere na intensidade dos investimentos e minimiza as chances de o gestor assumir riscos e aproveitar novas oportunidades.

Como resultado, empresas que observam constantemente as tendências ambientais são capazes de fazer uso mais eficiente dos recursos disponíveis e de atender mais satisfatoriamente não somente as necessidades de seus consumidores mas também de seus colaboradores que, a todo instante, percebem o ambiente interno consoante com o nível de credibilidade da mesma.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O IPG (Índice de Performance em Gestão) e o IC (Índice de Confiança) são construídos em cima de um mesmo questionário, com um total de 68 questões, sendo divididas em subíndices conforme a tabela a seguir:

<b>IRE</b>	8 questões objetivas	<b>IEFE</b>	10 questões objetivas
<b>IMiA</b>	16 questões subjetivas	<b>IMiF</b>	16 questões subjetivas
<b>IMaA</b>	9 questões subjetivas	<b>IMaF</b>	9 questões subjetivas

No que diz respeito às notas, as questões objetivas possibilitam respostas cujos valores variam entre 0 (resposta negativa), 5 (resposta intermediária) e 10 (resposta positiva). As questões subjetivas, por sua vez, variam de acordo com uma escala de números inteiros entre 1 (resposta mais baixa) e 5 (resposta mais alta). Por fim, os índices e subíndices apresentados são calculados com fórmulas particulares, cujos resultados variam entre 0 e 100.

As fórmulas utilizadas nesse artigo variam em complexidade. O IRE (Índice de Resiliência Empresarial) conta com a soma dos resultados de suas questões,

tendo seu resultado multiplicado por 1,25. O IEFE (Índice de Eficácia das Ferramentas do Empreendedor) conta com um cálculo ainda mais simples, simplesmente somando os resultados de suas perguntas.

O IMiA (Índice de Microambiente Atual) e o IMiF (Índice de Microambiente Futuro) são mais elaborados em comparação com os últimos subíndices. Ambos utilizam a mesma fórmula, sendo que o IMiA considera as respostas referentes ao presente (últimos 6 meses até o momento), e o IMiF, as respostas sobre o futuro (previsão para daqui a 6 meses). Tal fórmula é descrita a seguir:

$$IMi = (RH + Mkt + Ope + Fin) + 1,5 * (Lid + Est + Ino + Con)$$

Cada sigla utilizada pela fórmula é descrita na tabela abaixo<sup>2</sup>:

<b>RH</b>	Recursos Humanos	<b>Lid</b>	Liderança
<b>Mkt</b>	Marketing	<b>PE</b>	Estratégia
<b>Ope</b>	Operacional	<b>Ino</b>	Inovação
<b>Fin</b>	Financeiro	<b>Con</b>	Controladoria

A partir de uma média simples entre os resultados do IRE, do IEFE e do IMiA, é possível calcular o resultado do IPG; o Índice de Confiança, entretanto, apresenta um cálculo mais trabalhoso. Para tal, desconsidera-se

o IRE e o IEFE, recorrendo aos resultados do IMiA novamente, além do IMiF, do IMaA e do IMaF. Esses dois últimos subíndices – novamente considerando presente e futuro – são calculados segundo a fórmula a seguir:

$$IMa = 2 * (Se + Ec + Opo + Inc + Rec)$$

Novamente, as siglas utilizadas são descritas abaixo<sup>3</sup>:

<b>Se</b>	Setor	<b>Inc</b>	Incentivo
<b>Ec</b>	Economia	<b>Rec</b>	Recomendação
<b>Opo</b>	Oportunidades	-	-

<sup>2</sup> Com exceção de IMi, que é simplesmente uma fórmula genérica de se referir a "Índice de Microambiente", sem distinguir se atual ou futuro.

<sup>3</sup> Considerando que IMa se refere a "Índice de Macroambiente" de forma geral.

Com os resultados do micro e do macroambientes calculados, pode-se elaborar outros dois subíndices, a fim de se calcular em etapas o Índice de Confiança. Um desses subíndices é o IPE (Índice de Percepção do Empreendedor), calculado conforme a seguinte fórmula:

$$IPE = 0,4 * IMaA + 0,6 * IMiA$$

Assim, o IPE considerou os resultados atuais, deixando os resultados futuros para o IPM (Índice de Previsão de Mercado), calculado da seguinte maneira:

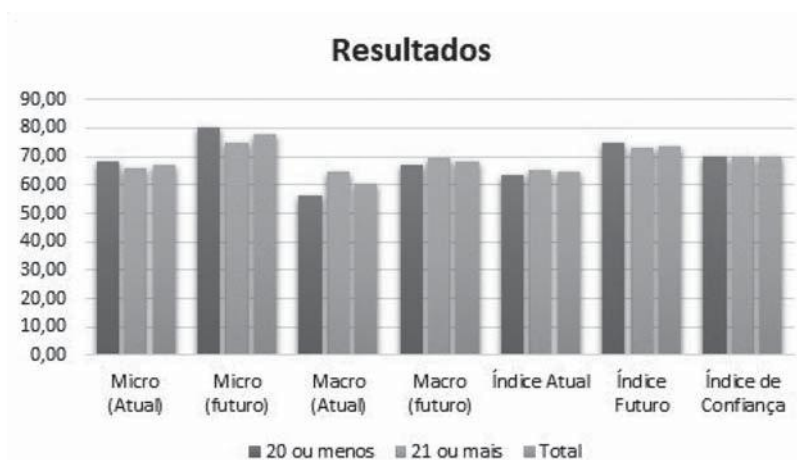
$$IPM = 0,4 * IMaF + 0,6 * MiF$$

Tendo os resultados de ambos os subíndices, por fim, pode-se calcular o Índice de Confiança:

$$IC = 0,4 * IPE + 0,6 * IPM$$

#### 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme afirmado anteriormente, a amostra de respondentes pode ser dividida em dois grupos, de maneira quase perfeita – levando em conta o número ímpar de respostas –, quando se analisa o número de trabalhadores de cada empresa. Assim, leva-se em consideração tal divisão, além de sua totalidade, para as análises dos resultados a seguir:

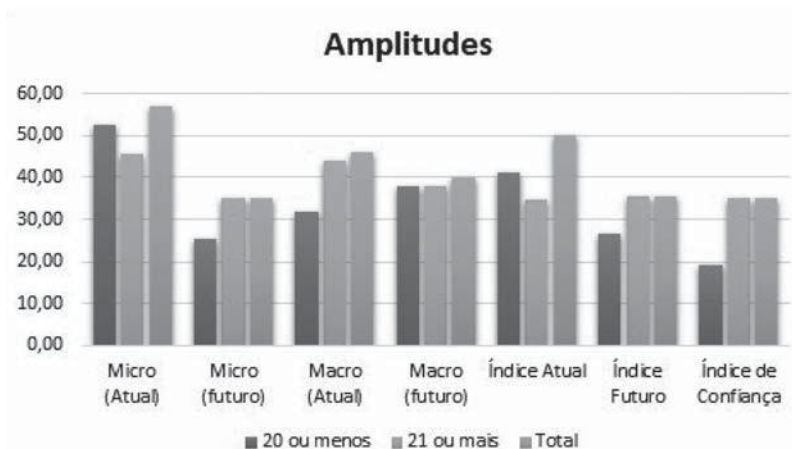


**Gráfico 3:** Resultados do Questionário por Porte da Empresa  
 Fonte: Autores, 2021.

Com o índice de Confiança geral chegando a 70,09, e os demais índices que o compõe não apresentando uma grande variação<sup>4</sup>, percebe-se o otimismo do empresário em relação aos fatores avaliados. Nota-se, ainda, a baixa variação dos resultados ao se avaliar as empresas pelo seu porte, com os empreendimentos maiores registrando um Índice de Confiança de 70,31, e os maiores, 69,86. Salienta-se que a maior diferença, quanto aos índices, aqui registrada foi quanto ao Macroambiente Atual, com os negócios de maior porte registrando um resultado de 8,42 pontos acima dos de menor porte.

<sup>4</sup> Tendo como índice mais baixo o Macroambiente Atual (60,19) e, o mais alto, o Microambiente Futuro (77,62).

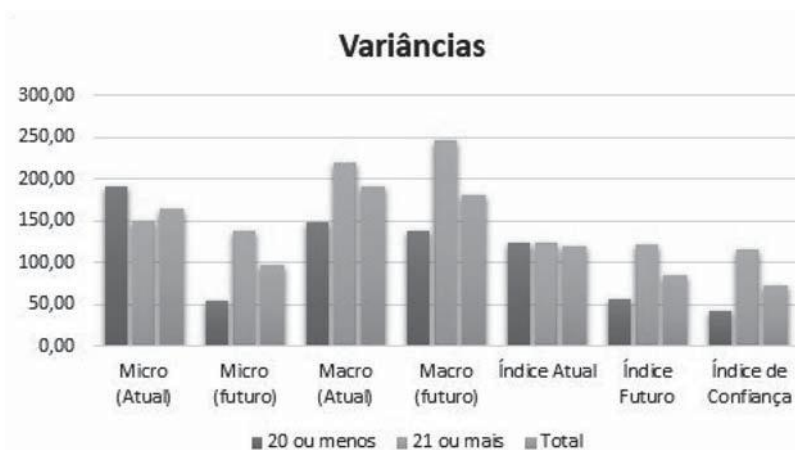
Entretanto, esse quadro de aparente equivalência entre os diferentes portes de empresas pode mudar dependendo da ótica usada. Para uma segunda análise dos dados, buscou-se observar as amplitudes calculadas, considerando a diferença do melhor e do pior resultado empresarial de cada agrupamento:



**Gráfico 4:** Amplitudes dos Resultados por Porte da Empresa  
**Fonte:** Autores, 2021.

Com esse recorte, as diferenças entre os dois grupos começam a se tornar visíveis. Dos quatro primeiros índices – aqueles que ajudam a construir os demais –, pode-se observar uma maior amplitude somente no Microambiente Atual por parte das menores empresas (52,50)<sup>5</sup>; em contrapartida, as empresas maiores apresentam uma amplitude maior em dois indicadores: Microambiente Futuro (35,00)<sup>6</sup> e Macroambiente Atual (44,00)<sup>7</sup>. Tais resultados tiveram impactos claros nos índices elaborados em sua decorrência, em especial no Índice de Confiança: a amplitude das empresas maiores, nesse caso, apresenta-se como praticamente duas vezes maior que a das menores – 19,10 das menores contra 35,16 das maiores.

Esses resultados do primeiro grupo de empresas – com até 20 funcionários – parece sugerir uma similaridade entre suas situações, seja ela positiva ou negativa<sup>8</sup>. Enquanto isso, o segundo grupo – com mais de 20 funcionários por empresa – apresenta uma maior variação entre seus resultados, apesar do resultado de seu Índice de Confiança ser muito similar ao do primeiro agrupamento. Isso ocorre justamente por conta do cálculo da média, usado entre o resultado das empresas de cada conjunto, que não permite a visualização de tais variações, o que pode ficar ainda mais nítido com o gráfico a seguir:



**Gráfico 5:** Variâncias dos Resultados por Porte da Empresa  
**Fonte:** Autores, 2021.

<sup>5</sup> 7 pontos acima da marca das empresas maiores.  
<sup>6</sup> 9,50 pontos acima da marca das empresas menores.  
<sup>7</sup> 12,00 pontos acima da marca das empresas menores.

<sup>8</sup> Com o Índice de Confiança, no caso, sugerindo um resultado satisfatório para esse momento.

Graças à análise das variâncias, pode-se observar o quanto as respostas variam em relação às médias dentro de cada agrupamento. Quanto aos primeiros índices, o Microambiente Atual continua apresentando a maior variação por parte das menores empresas (190,82)<sup>9</sup>. Agora, no entanto, as empresas maiores registram valores superiores nos outros três indicadores básicos: Microambiente Futuro (137,93)<sup>10</sup>, Macroambiente Atual (219,60)<sup>11</sup> e Macroambiente Futuro (246,04)<sup>12</sup>. O impacto desses números se consolida por meio do Índice de Confiança, cuja variância das pequenas empresas foi de 45,52: resultado 2,73 vezes menor do que o 115,87 das empresas com mais de 20 trabalhadores.

Os dados anteriores acabam por reforçar o apontado pelas amplitudes, destacando uma maior heterogeneidade das respostas das empresas maiores em relação às menores. A justificativa para esses comportamentos diferentes, no entanto, merece um estudo específico dedicado a eles.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um Índice de Confiança do empresariado pode ser uma ferramenta poderosa para quem a usa. Empresários podem se valer da percepção de seus concorrentes para calcular o risco de seus investimentos, da mesma maneira que gestores públicos podem tomar ações para incentivar a atividade de comércios e indústrias quando necessário. A elaboração de tal ferramenta, portanto, acaba sendo um processo complexo.

A proposta apresentada teve como foco a construção de um questionário abrangente, buscando assim uma resposta bem detalhada por parte das empresas. A própria inclusão do IPG – focado na autoavaliação da empresa – acabou por contribuir para esse resultado, expandindo a análise do microambiente para um nível de detalhe maior do que o observado em demais Índices de Confiança. Entretanto, tal abordagem também resultou em uma quantidade de questões que pode ter desestimulado a participação de alguns respondentes, o que pode levar a uma futura revisão do questionário.

Quanto à análise das respostas obtidas, o resultado mais relevante se apresentou em relação ao comportamento das respostas. Apesar de apresentarem um otimismo similar em relação ao mercado, as empresas

de maior porte obtiveram resultados menos consistentes entre si, pelo menos quando comparados com as empresas menores. Investigações mais profundas sobre esse tópico devem ser realizadas para se descobrir a causa de tal variação.

## REFERÊNCIAS

AIUB, G. W.; ANDRINI, J.; JUTTEL, N. **Índice de Confiança Empresarial**. Revista da Unifebe (Online), Brusque – SC, p.82-94. 2012.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1ª ed. São Paulo: Atlas S. A, 1998.

BATISTA, R. L. **Percepção de Suporte Organizacional, Afeto Positivo, Afeto Negativo e Resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização**. Programa de Pós Graduação em Psicologia - Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia. 2010.

BENNIS, W. **Cultivating creative genius**. Industrial Week, ed. 15º, v. 246 (15), pp. 84-90, Nashville/TN, 1997.

BENTES, F. G. M. **O poder preditivo do índice de confiança do consumidor no Brasil: uma análise através de vetores autorregressivos**. Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://goo.gl/CgW82p>. Acesso em: 23 de Jul. 2021

BONANNO, G. A. **Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?** American Psychologist, 59(1), 20–28, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>. Acesso em: 21 de Ago. 2021

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CIM. **Sobre o Centro de Inteligência de Mercado - Strong Business School**. 2018. Acesso em 3 de Mar. 2021.

9 40,29 pontos acima da marca das empresas maiores.

10 83,74 pontos acima da marca das empresas menores.

11 72,04 pontos acima da marca das empresas menores.

12 108,95 pontos acima da marca das empresas menores.



CNI. ICEI – **Índice de Confiança do Empresário Industrial: Metodologia**. Confederação Nacional da Indústria, Brasília, ed. 3.4, mar. 2020.

COUTU, D. L. **How resilience works**. Harvard Business Review, v.80 (5), pp. 46-54, (2002).

FGV IBRE. **Sondagens e Índices de Confiança**. Disponível em: <http://posertalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92A032B198D>. Acesso em: 21 de Jul. 2021

FNQ. **Crerios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo, ed. 19º, Jan. 2011.

IPJAB. **Índice de Confiança Empresarial de Jaboticabal** – ICE IPJAB. Instituto de Pesquisas de Jaboticabal, Jaboticabal – SP, 1º semestre. 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAMER, R. M. (1999). **Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions**. Annual Review of Psychology, vol. 50, p. 569-598, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>. Acesso em 22 de Ago. 2021.

JONES, G., GEORGE, J. **The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork**. Academy of Management Review, vol. 23 (3), 1998.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, S. de. **Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização**. Disponível em: <https://url.gratis/V7Vcf4>. Acesso em: 22 de Ago. 2021

PESCE, R. P., ASSIS, S. G., AVANCI, J. Q., SANTOS, N. C., MALAQUIAS, J. V., CARVALHAES, R. **Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência**. Caderno de Saúde Pública, v. 21(2), pp.436-448, 2005.

PINHEIRO, D. P. N. **A resiliência em discussão**. Psicologia em Estudo, v.9 (1), pp. 67-75, Maringá/PR, 2004.

POWLEY, E. H. **Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis**. Human Relations, vol. 62(9), pp.1289–1326, 2009.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SABBAG, P. Y., BERNARDI JR, P., GOLDSZMIDT, R., ZAMBALDI, F. **Validação de escala para mensurar resiliência por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI)**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas**, 2013.

SOBRAL, F., PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAVARES, J. **A resiliência na sociedade emergente**. In J. Tavares (Org.), Resiliência e educação, pp.43-76. São Paulo: Cortez. 2001

ZAMBERLAN, L., PASQUALINI, F., SPAREMBERGER, A., FREITAS, M. M. P. **Índice de Confiança de Consumidores do Comércio Varejista de Ijuí - um estudo exploratório no período da pandemia de Covid-19**. XXV Jornada de Pesquisa, Ijuí, Rio Grande do Sul. 2020.

ZUCKER, L. G., DARBY, M. R., BREWE, M. B, PENG, Y. **Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology: organizational boundaries as trust production**. National Bureau of Economic Research. Working paper 5199. Cambridge, MA, 1995



**CIM** SANTOS

**Autores:** Anderson Guilherme Carvalho Chaves, Vinícius Cação de Góes, Leonardo Marques Silva, Alexandre Nogueira.  
**Orientador:** Prof. Dr. Luciano Schmitz, Docente da Strong Business School.

## IMPACTOS DA PANDEMIA NO PORTO DE SANTOS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE TRÊS INDICADORES

### Resumo:

O presente trabalho busca estudar o Porto de Santos, contando o auxílio de métodos distintos. Para tal, trabalhou-se com a correlação de indicadores portuários, voltados tanto para o transporte de carga quanto para a força de trabalho. A pesquisa tem como objetivo verificar pontualmente essas relações, buscando destacar os impactos da crise gerada pela covid-19. Como metodologia, aplicou-se uma pesquisa descritiva com método hipotético-dedutivo para explicar os fatores que afetam o porto. Para as análises, utilizou-se as bases da COMEX STAT, do CAGED e da ANTAQ. Ao final, apresenta-se os principais resultados portuários durante a pandemia do coronavírus, cabendo destaque ao recorde de movimentação de carga no período que destoa dos demais indicadores.

**Palavras-chave:** Porto de Santos; Covid-19; trabalho portuário; movimentação de carga.

### INTRODUÇÃO

Situado no maior complexo portuário da América Latina, o Porto de Santos é imprescindível para a economia, tanto no nível local quanto no nacional. De acordo com a SPA<sup>1</sup> (2021), responsável pela sua administração, o porto santista é responsável, durante a sua história, por, no mínimo, 25% de todo o comércio exterior brasileiro, fato que salienta sua importância durante os anos.

Segundo um de seus relatórios mais recentes, a autoridade portuária ainda informou que o Porto de Santos, mesmo em meio a uma pandemia, apresentou no ano de 2020 o melhor resultado financeiro de sua história. O lucro líquido de R\$ 202,5 milhões (SPA, 2021) chamou a atenção, pois superou em 132% o lucro do ano anterior de R\$ 87,3 milhões (SPA, 2020). Dessa forma, pela primeira vez desde 2014, o porto registrou dois anos consecutivos no azul, fato que aumenta ainda mais a confiança no desenvolvimento do complexo.

<sup>1</sup> Santos Port Authority.

Outro dado que comprova a importância do Porto de Santos para o país, segundo levantamentos da SPA (2021), se refere à área de influência do porto. Sendo a opção mais eficiente para o escoamento da produção de cinco estados brasileiros – SP, MG, MT, MS e GO –, o porto santista se torna indispensável para uma região geográfica que abrange 29% do território nacional, abriga 81 milhões de brasileiros e responde por 51% do PIB do país.

Todo esse peso do porto, vale ressaltar, é extremamente relevante para a cidade de Santos. Além da criação de postos de trabalho – que será analisada mais detalhadamente ao longo desse artigo –, o Porto de Santos é fundamental para a arrecadação tributária no município. Conforme afirmado pelo anterior prefeito de Santos, Paulo Alexandre Barbosa, em uma entrevista para o portal Portogente (2020), a movimentação portuária é responsável pela arrecadação de 60% do ISS<sup>2</sup> municipal.

Os recursos adquiridos com tamanha tributação permitem investimentos fortes na infraestrutura da cidade. Dessa forma, os elevados índices econômicos e sociais de Santos se apresentam como uma consequência esperada. De acordo com os dados mais recentes acerca do IDH<sup>3</sup> (IBGE<sup>4</sup>, 2010), Santos atingiu a marca de 0,840, muito acima do resultado brasileiro divulgado pela ONU<sup>5</sup> (UNDP<sup>6</sup>, 2010) de 0,699, e ainda superior a resultados de países considerados “muito desenvolvidos” como Portugal e Polônia, ambos com o IDH de 0,795 no mesmo período. Além disso, o PIB<sup>7</sup> *per capita* mais recente (IBGE, 2018) da cidade de Santos foi de R\$ 51.915,03, cerca de 54,53% acima da marca de R\$ 33.593,82 do PIB per capita brasileiro, configurando um outro indicador importante do desenvolvimento santista.

Mesmo vindo desse cenário notadamente positivo, entretanto, a cidade de Santos e seu porto sentem as dificuldades trazidas pela pandemia do coronavírus, juntamente com o resto do país e do mundo. Conforme sumarizado pela Agência Brasil (2021), o país teve a sua primeira morte confirmada em 17 de março do ano passado, acontecimento que foi sucedido por medidas mais duras para o enfrentamento do vírus<sup>8</sup>, sendo aliado a formas de mitigar os impactos socio-

econômicos<sup>9</sup> que se sucederam no Brasil<sup>10</sup>. Assim, cabe o questionamento: o quanto essa crise em escala global afetou o Porto de Santos em um ano, sendo ele intrinsecamente ligado ao comércio externo?

Para buscar uma resposta ao questionamento, uma análise profunda do Porto de Santos deve ser feita. Assim, a próxima seção desse artigo abordará a metodologia utilizada, levando ao uso de três indicadores – Operações Portuárias (OP), Mercado de Trabalho Portuário (MTP) e Índice de Valor Agregado (IVA) –, todos desenvolvidos pelo CIM<sup>11</sup> e disponíveis no PortAW<sup>12</sup> (2021). A seção seguinte explicará com detalhes esses indicadores, fornecendo também análises sobre os dados coletados. Em seguida, as análises abordarão seus resultados conjuntos, destacando o período marcado pela pandemia da Covid-19. Por fim, encerra-se esse artigo com as conclusões acerca do observado, juntamente a uma análise das expectativas em relação ao futuro do porto santista.

## METODOLOGIA

A fim de se delimitar o horizonte temporal, as análises se guiaram pelo início da disseminação do coronavírus. Para isso, foi considerado um período de 12 meses marcado pela pandemia, de abril de 2020 – primeiro mês completo sob o efeito do vírus, após a primeira morte na segunda metade do mês anterior – até março de 2021. Para a comparação feita com o período pré-pandemia, foram coletados dados de 5 anos anteriores a esse marco, considerando a divisão de abril até março do ano seguinte, o que resultou na amostra de dados de abril de 2015 até março de 2020.

Essa delimitação de 6 anos – de abril de 2015 até março de 2021 – foi usada para a obtenção de dados dos três indicadores citados – OP, MTP e IVA. Especificidades sobre cada um, como as bases de dados utilizadas, serão explicadas na próxima seção.

Para as comparações realizadas na última seção do desenvolvimento, serão utilizados os dados relativos ao saldo mensal de trabalhadores (MTP), bem como os valores totais da movimentação de carga (OP, em milhares de toneladas, e IVA, em dólares).

As correlações entre os resultados serão amplamente utilizadas para as análises, juntamente ao uso

2 Imposto Sobre Serviços.

3 Índice de Desenvolvimento Humano.

4 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

5 Organização das Nações Unidas.

6 United Nations Development Programme, ou Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.

7 Produto Interno Bruto.

8 Como o isolamento social e as restrições impostas aos comércios.

9 Como exemplos, pode-se citar o desligamento de 1.621.981 trabalhadores no Brasil somente em abril de 2020 (CAGED, 2021), e também a cotação do dólar fechando todos os meses – desde o já citado abril de 2020 – acima de R\$5,00 (IPEADATA, 2021).

10 Cita-se aqui a criação do Auxílio Emergencial.

11 Centro de Inteligência de Mercado.

12 Port Activity Window, conhecido também como de Observatório de Produtividade Portuária.

de gráficos. Uma linha vertical preta foi acrescentada em cada gráfico para facilitar a visualização do período de início da pandemia.

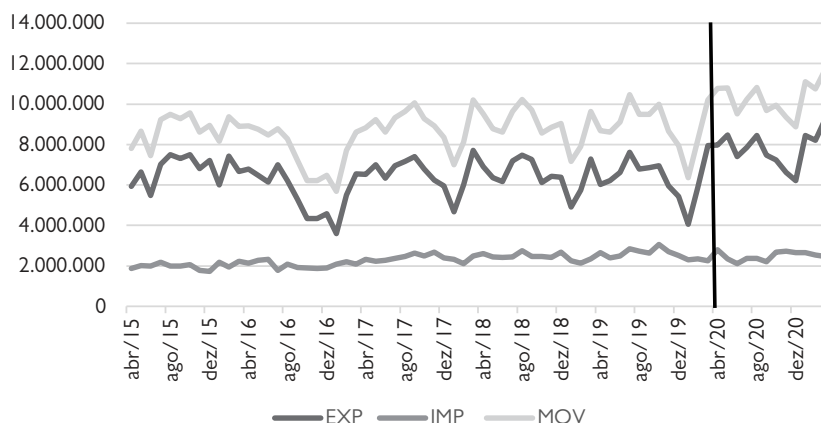
**INDICADORES**

➤ **OP**

O indicador Operações Portuárias é responsável por analisar a movimentação das cargas dos

principais portos brasileiros, identificando o perfil e a quantidade – em milhares de toneladas – dos produtos importados e exportados. Essa análise começou a ser feita a partir dos dados da antiga CODESP<sup>13</sup> – atual SPA – para a cidade de Santos, sendo agora realizada a partir da base de dados da ANTAQ<sup>14</sup>, a fim de abranger todo o Brasil e destacar seus principais portos.

**OP**



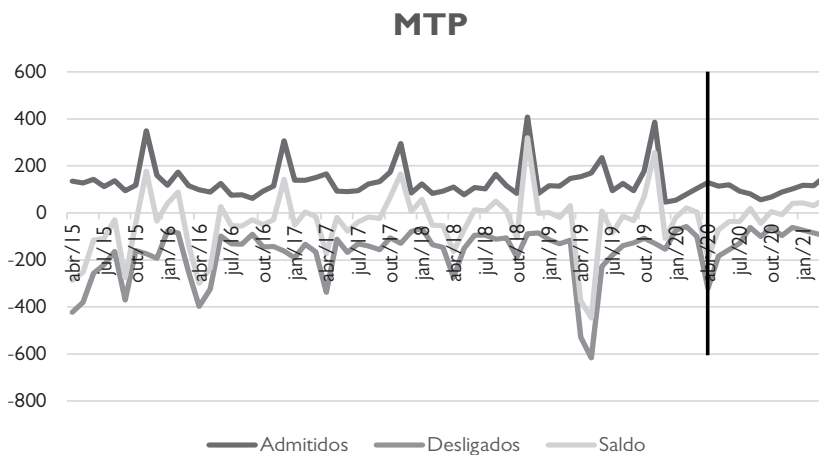
**Gráfico 1**  
Fonte: ANTAQ, 2021. Elaboração: CIM.

Como pode ser observado, o comportamento das importações e exportações são muito diferentes entre si. Enquanto as importações se mantêm estáveis, com poucas variações, as exportações apresentam altas e baixas nítidas, marcas da sazonalidade da produção interna do país<sup>15</sup>. Salienta-se também a importância das exportações para a movimentação total de carga no Brasil, uma vez que seus desenhos no gráfico são muito similares, apresentando uma correlação de 97,3%. Aponta-se também a falta de um impacto negativo significativo nesse indicador durante a pandemia, reforçando o que já foi afirmado sobre os resultados positivos do Porto de Santos em 2020.

➤ **MTP**

O projeto do Mercado de Trabalho Portuário, por sua vez, visa mapear a situação do trabalhador no porto, levando em conta as contratações e demissões no setor, além de reunir informações sobre o seu perfil. Tal trabalho é realizado por meio dos dados disponíveis pelo CAGED<sup>16</sup> – em ambas as suas plataformas<sup>17</sup> –, com o auxílio da delimitação possível a partir da CNAE<sup>18</sup> “Gestão de Portos e Terminais”.

<sup>13</sup> Companhia Docas do Estado de São Paulo.  
<sup>14</sup> Agência Nacional de Transportes Aquaviários.  
<sup>15</sup> Segundo dados da COMEX STAT (2021), o quadro de exportações brasileiro é marcado por produtos agrícolas cuja produção depende fortemente da época do ano, como é o caso da soja, do milho e do café.  
<sup>16</sup> Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.  
<sup>17</sup> Os dados relativos ao período de 2020 em diante se encontram no chamado Novo CAGED, separados da série histórica do antigo endereço, disponíveis em um novo formato.  
<sup>18</sup> Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

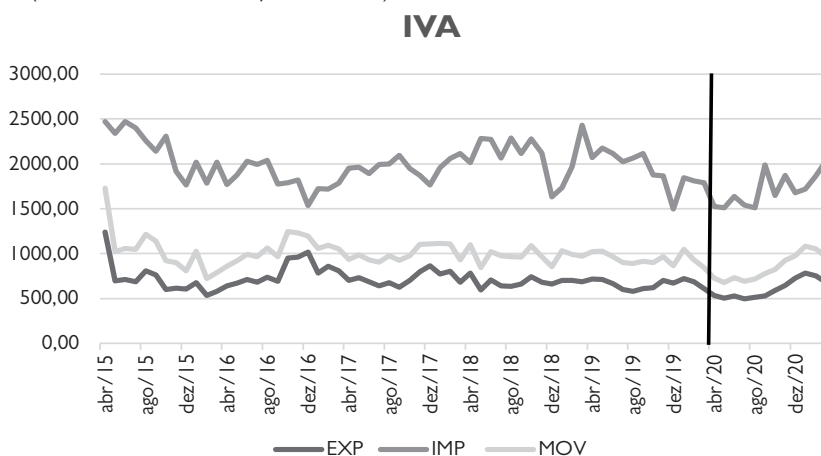


**Gráfico 2**  
**Fonte:** CAGED, 2021. Elaboração: CIM.

O saldo dos trabalhadores, resultante das outras linhas do gráfico, sofre influência visível das altas registradas pelas contratações e demissões. Entretanto, seu comportamento é visivelmente determinado pelas acentuadas quedas, sinal que os desligamentos pesam mais para esse resultado no intervalo estudado, fato também reforçado pela correlação de 83,1% entre o saldo e o número de desligados<sup>19</sup>. O gráfico também aponta que o saldo negativo no começo da pandemia foi expressivo (com 321 desligamentos), mas não foi o pior momento do mercado de trabalho no porto, ficando atrás de meses como abril e setembro de 2015 (423 e 371 desligados respectivamente), e principalmente atrás de abril e maio de 2019<sup>20</sup> (530 e 617 demissões respectivamente).

### ➤ IVA

Por fim, o Índice de Valor Agregado busca mensurar o valor do que é movimentado nos portos brasileiros, em dólares, levando em consideração a razão do valor monetário dos produtos pela sua quantidade em toneladas<sup>21</sup>. Desse modo, grandes exportações de produtos não refinados podem apresentar um IVA baixo, enquanto uma modesta importação de bens industrializados apresenta um IVA elevado. Para realizar tal projeto, utilizam-se os dados disponibilizados pela COMEX STAT<sup>22</sup>.



**Gráfico 3**  
**Fonte:** COMEX STAT, 2021. Elaboração: CIM.

<sup>19</sup> Em contrapartida, a correlação entre o número de admissões e o saldo se limitou a 49,2%.

<sup>20</sup> Sobre esse período de demissões recordes, a explicação está no fechamento da Libra Terminalis. Seus desligamentos foram graduais após o anúncio do encerramento de suas atividades em março de 2019 (G1, 2019).

<sup>21</sup> A base de dados utilizada já fornece o valor total das movimentações em dólares, permitindo que o IVA seja calculado na mesma moeda, além de facilitar a comparação entre portos de outros países.

<sup>22</sup> Base de dados responsável pelas estatísticas do comércio exterior brasileiro.

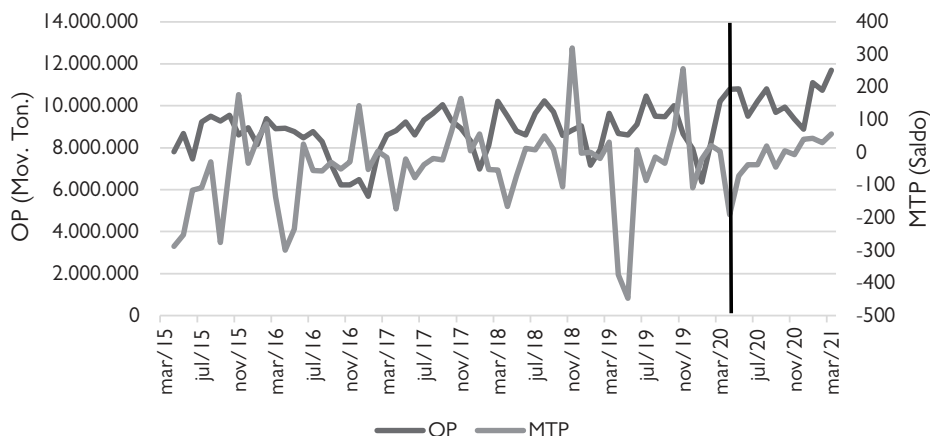
Os dados apresentados se assemelham, até certo ponto, aos resultados de OP. O IVA das exportações se assemelha muito ao das movimentações totais – possuindo uma correlação de 94,5% –, enquanto o das importações exibe um comportamento notadamente diferente<sup>23</sup>. Entretanto, diferenças nítidas podem também ser observadas, principalmente em relação aos valores. Nesse indicador, as exportações se apresentam com os valores mais baixos da série, as importações com as de maior valor e as movimentações representam uma média ponderada entre os dois itens<sup>24</sup>. Isso ocorre justamente pela baixa média de valor do que é exportada e pela alta média do que é importado<sup>25</sup>. Aponta-se, por fim, que o período de pandemia afetou negativamente todas as variáveis analisadas, mas essas já demonstraram uma recuperação.

**COMPARATIVOS**

➤ **OP e MTP**

Para a comparação dos indicadores de Operações Portuárias e do Mercado de Trabalho Portuário de Santos, seus dados foram correlacionados dentro do mesmo horizonte temporal, apresentando um resultado desprezível de apenas 3,6% de correlação. O mesmo acontece quando consideramos apenas o período em que a pandemia atingiu de forma generalizada o Brasil, que contabilizou uma correlação ainda menor: somente 2,6%. Com o auxílio do gráfico, pode-se verificar que os picos e vales dos indicadores se apresentam em momentos distintos, com intensidades diferentes, cabendo aqui destaque para a variação de MTP.

**OP e MTP**



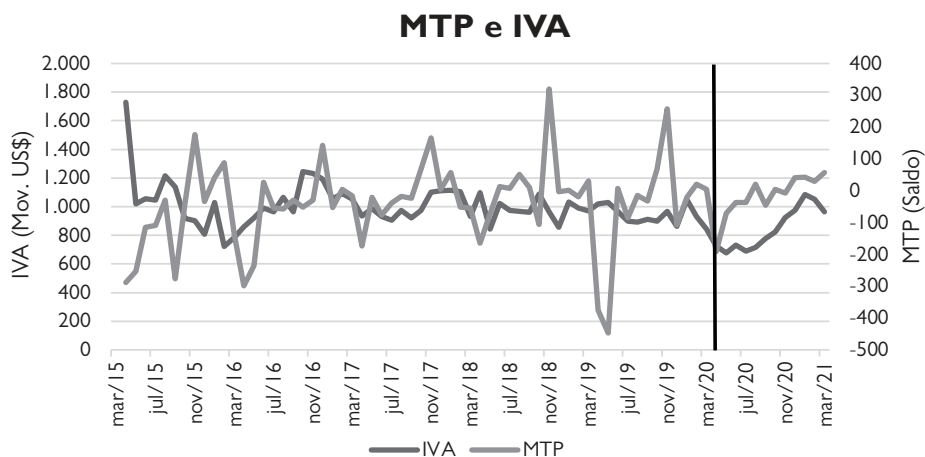
**Gráfico 4**  
Fonte: ANTAQ, CAGED, 2021. Elaboração: CIM.

Desta forma, nota-se que as duas variáveis não se apresentam como sendo muito dependentes. Claramente, são necessários trabalhadores para a operação do porto, mas os dados sugerem que sua quantidade, geralmente, não apresenta uma relação direta com a produtividade portuária.

➤ **MTP e IVA**

Em seguida, na comparação dos dados do Mercado de Trabalho Portuário e do Índice de Valor Agregado, foi encontrada uma correlação de -12,2%, significando que as variáveis são inversamente proporcionais entre si, mas ainda não muito interconectadas. Porém, quando consideramos como base apenas o período marcado pela pandemia, foi contabilizada uma correlação positiva de valor muito superior: 65,9%. Pelo o que é apresentado no gráfico, os dois índices demonstram comportamentos distintos durante a maior parte do período analisado, novamente com as variações de MTP como um destaque; entretanto, durante os últimos 12 meses, pode-se observar a queda inicial dos dois índices, com uma lenta recuperação em seguida, com intensidades diferentes.

<sup>23</sup> Com a correlação com as movimentações totais se limitando a 40%.  
<sup>24</sup> Isso ocorre pois se soma os valores monetários de importações com exportações, com a consequente divisão desse valor pela soma da quantidade (em toneladas) das duas variáveis. A linha das movimentações tende mais à linha das exportações por causa da maior quantidade dela (uma vez que a quantidade de carga exportada é muito maior que a importada).  
<sup>25</sup> Segundo dados da COMEX STAT (2021), o Brasil exporta grandes quantidades de commodities de baixo valor – como soja e milho – enquanto importa quantidades menores de produtos de alta tecnologia – como maquinários e produtos farmacêuticos.



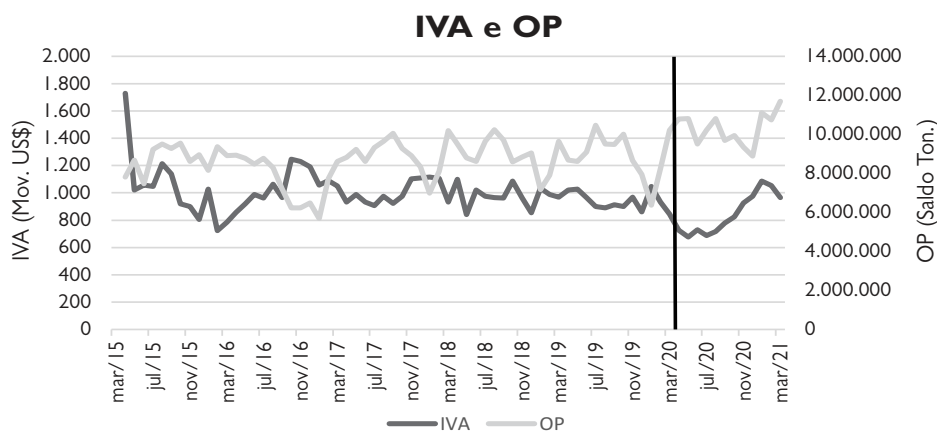
**Gráfico 5**

Fonte: CAGED, COMEX STAT, 2021. Elaboração: CIM.

De modo geral, o valor agregado do que é comercializado não se relaciona com o saldo de trabalhadores no Porto de Santos. A clara exceção é o período final de 12 meses, em que ambos os indicadores apresentam uma queda inicial, seguido por um momento de recuperação. Essa aparente ligação de um indicador em relação ao outro, entretanto, pode ser explicado pelo impacto negativo da pandemia, causando emissões e diminuindo o valor do que é comercializado<sup>26</sup>.

#### ➤ IVA e OP

Por fim, para a comparação dos indicadores do Índice de Valor Agregado e de Operações Portuárias, a correlação encontrada foi de -49,7%, indicando que as variáveis são inversamente proporcionais entre si, além de estarem correlacionadas até certo ponto. Entretanto, ao considerarmos somente os meses de pandemia, a correlação encontrada foi positiva, apresentando um resultado de 10,1%. Pelo gráfico, podemos observar alguns movimentos distintos, além de outros bem similares, cabendo destaque para os pontos que mostram alta do IVA e queda do OP, simultaneamente – ocorrendo normalmente nos meses de janeiro –; entretanto, durante a pandemia, é importante ressaltar que o impacto sofrido pelo IVA foi notadamente diferente do que afetou o OP.



**Gráfico 6**

Fonte: COMEX STAT, ANTAQ, 2021. Elaboração: CIM.

<sup>26</sup> Diminuindo a importação de produtos de alto valor, e fazendo o país ter que exportar commodities cada vez mais desvalorizadas. É importante acrescentar que essa categoria de produtos exportados é fortemente dolarizada, fazendo com que o já mencionado enfraquecimento do real seja especialmente prejudicial para o valor desses produtos.

Os indicadores não se apresentaram como sendo perfeitamente opostos, mas exibem relações fortes em alguns momentos. Os períodos de baixa em OP são marcados pela relativa queda na exportação de commodities, o que permite que o IVA seja maior que em outros períodos. Da mesma forma, períodos de alta movimentação de carga são marcados pela baixa média de seu valor agregado. O período em que esse movimento não ocorre é justamente o período atípico marcado pela pandemia.

## CONCLUSÃO

Conforme afirmado pela Santos Port Authority (2021), 2020 foi de fato um ano recorde para a movimentação de carga. Apesar da pandemia do coronavírus, a quantidade de produtos importados pouco foi afetada, contando ainda com o nível mais alto de exportações da série histórica. O mesmo, no entanto, não pode ser dito em relação ao valor agregado desses produtos, tendo passado por períodos de índices negativos juntamente com o mercado de trabalho portuário.

Pode-se afirmar, contudo, que esses efeitos negativos foram passageiros. Ambos os índices – MTP e IVA – já apresentam uma recuperação gradual, já tendo superado momentos significativos de baixas no passado – conforme apresentado pela série histórica, com destaque aos pontos mais baixos do MTP. Acrescenta-se ainda que os recentes lucros recordes do Porto de Santos, juntamente com os investimentos da SPA (2021) buscando a sua modernização, podem contribuir na melhora desses índices.

Deve-se levar em consideração, ainda, que estudos mais profundos podem ser realizados acerca desses indicadores, em especial os que exibiram resultados negativos. Afinal, o MTP apontou quedas nos saldos dos trabalhadores, mas tendo em vista esse período de crise atual – marcado por demissões em massa em diversos setores –, o quão negativos foram esses números? Comparados a demais mercados de trabalho, o portuário teria conseguido preservar melhor os seus trabalhadores? Ou então, será que conseguiu se recuperar mais rapidamente que outros segmentos?

Outro conjunto de questões pode ser feito acerca do IVA, pois pode-se ponderar: não teria sido a alta exportação de produtos de baixo valor algo positivo nesse período? A desvalorização do real frente ao dólar pode ter sido uma oportunidade para o comércio exterior? Vendas a lucros unitários mais baixos podem

ter sido essenciais para os lucros do Porto de Santos no ano passado?

As questões levantadas merecem estudos próprios. Para esse artigo, chega-se a um encerramento otimista. Tendo feito o uso de três indicadores distintos – utilizando bases de dados reconhecidas – para uma análise abrangente do Porto de Santos, foi possível enxergar a realidade portuária além da mera lucratividade. Apresentando resultados nem sempre positivos, normalmente relacionados a momentos de crise, os dados deixam claro que a recuperação dos índices e o enfrentamento das adversidades seguem constantes.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Primeiro Caso de covid-19 no Brasil completa um ano. **Agência Brasil**. Brasília, 26 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://agencia-brasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano>. Acesso em 23/07/2021.

ANTAQ. Anuário. **Agência Nacional de Transportes Aquaviários**. Disponível em: <http://web.antaq.gov.br/anuario/>. Acesso em 01/07/2021.

CAGED. **Ministério da Economia**. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/>. Acesso em 15/04/2020.

CIM. **Observatório de Produtividade Portuária**. Disponível em: <https://www.cim.esags.edu.br/observatorio>. Acesso em 25/05/2020.

COMEX STAT. **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>. Acesso em 15/07/2021.

GI. Libra admite demissões e garante que vai honrar compromissos no Porto de Santos, SP. **GI Santos**. Santos, 29 de março de 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/porto-mar/noticia/2019/03/29/libra-admite-demissoes-e-garante-que-vai-honrar-compromissos-no-porto-de-santos-sp.ghtml>. Acesso em 27/07/2021.

GASPARETTO, Vera. Benefícios do Porto de Santos devem ser compartilhados. **Portogente**, Santos, 1 de março de 2020. Disponível em: <https://portogente.com.br>



com.br/noticias/transporte-logistica/111161-beneficios-do-porto-de-santos-devem-ver-compartilhados. Acesso em 22/07/2021.

IBGE. **Índice de Desenvolvimento Humano – Santos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/pesquisa/37/30255>. Acesso em 21/07/2021.

IBGE. **Panorama – Brasil**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em 21/07/2021.

IBGE. **Panorama – Santos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama>. Acesso em 21/07/2021.

IPEADATA. **Taxa de Câmbio Nominal**. Disponível em: <http://ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38389>. Acesso em 28/07/2021.

NOVO CAGED. **Ministério da Economia**. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>. Acesso em 07/07/2021.

SPA. **Complexo Portuário de Santos**. Disponível em: <http://www.portodesantos.com.br/conheca-o-porto/o-porto-de-santos/>. Acesso em 21/07/2021.

SPA. **Fatos e Dados**, 2021. p. 12.

SPA. **Relatório Anual – 2019**. p. 4, 2020.

SPA. **Relatório Anual – 2020**. p. 4-5, 2021.

UN. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. **Human Development Report – 2010**. p. 143-146, 2010.

# Por que fazer **ADMINISTRAÇÃO** na Strong Business School?

Porque a Strong Business School está entre as 10 melhores faculdades de Administração de São Paulo segundo o ENADE - MEC, o que proporciona altos índices de empregabilidade para sua carreira.

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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

 **Strong**  
Business School

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

# OPINIÃO

PUBLICIDADE E  
PROPAGANDA

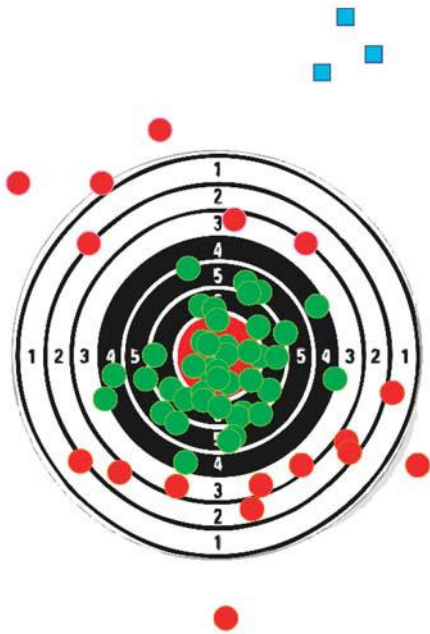
**Autor:** Prof. Dr. Cláudio César Gonçalves - Docente do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.

## PÚBLICO-ALVO: SE NÃO SOUBER PARA QUEM QUER VENDER, NÃO VAI VENDER NADA

Sempre que começo a falar de Publicidade ou Marketing, até mesmo design, abro a conversa qualificando o famoso público-alvo usando a imagem clássica do... alvo. Em inglês, língua materinha do marketing certamente, o termo mais comum é target. No entanto gosto de colocar as bolinhas vermelhas e verdes, e dizer que todos os esforços de uma comunicação integrada de marketing, por mais bem feita que seja, sempre serão como um tiro de bacamarte.



Lógico que a maior parte de nós só viu isso nos desenhos do Pica-Pau ou do Pernalonga, mas os efeitos são mais ou mesmo claros para todos. Miramos em um ponto que, adivinhe, sim, é o público-alvo (ou o que achamos que sabemos sobre ele), e disparamos todas as ferramentas e ações de marketing. Como o efeito é uma “chuva de chumbinhos espalhados” aleatoriamente temos um ponto central, a “mosca” toda atingida, e temos uma certa quantidade de outros chumbinhos que atingiram os lugares mais variados e até longe do alvo central. Temos até uns “quadradi-nhos azuis” que nem deveriam estar lá sendo atingidos por nossos esforços, mas estão.



Claro que nossas ações atingem um grande número de pessoas, os canais de comunicação, por exemplo, cobrem muita gente. Muitos consomem meios parecidos, porque acabam tendo alguma afinidade. Pense na TV Cultura (qualquer uma) e o SBT. Teremos públicos diversos. Não se trata de bons ou ruins, trata-se de comportamento. Comportamentos distintos que podem ser agrupados para uma análise técnica.

Costumo dizer que os “quadrinhos azuis” não interessam. Aí sempre tem alguém para ficar ofendido e dizer que “Sim! Interessam!”. Não, não interessam porque eles são muito poucos e o marketing trabalha por médias e por volume. Uma única pessoa que estando completamente fora de um estereótipo comportamental nunca definirá as decisões para um grupo inteiro. Claro que posso ter um indivíduo de 20 anos que adore música clássica, ou uma mulher de 60 anos que seja extremamente contemporânea e atual em seu gosto para roupas, mas isso não os farão ser avaliados como modelos comportamentais para as tomadas de decisão de como e o que falar. Não serão modelos para o que dizer sobre um produto voltado a atender interesses de uma média etária da qual eles não fazem parte. Em outras palavras, existem o indivíduo e seu comportamento (o que é bom), mas existe a média do comportamento dos indivíduos que para o marketing é melhor. E o Marketing (escrito com M maiúsculo porque é um conjunto enorme de técnicas e ferramentas que visam aproximar quem produz

“uma solução” de quem precisa – Lembre-se, nós de marketing e publicidade não criamos necessidades, estimulamos desejos, o que é diferente) tem que trabalhar para uma média, sempre uma média. Não porque não goste de quem está fora do grupo definido mas, simplesmente, porque não haveria investimento suficiente para falar com todos os públicos em todas as línguas. Precisamos escolher para sermos assertivos, simples assim.

Gosto sempre de perguntar sobre a Coca-Cola porque tudo parece óbvio (ainda que óbvio não exista, e isso discutiremos em um outro texto) sobre este produto que conhecemos tão bem: “Qual é o público-alvo da Coca-Cola?” e sempre me respondem: “Todo mundo”. Isso não existe. Podemos pensar em públicos distintos por tipo de embalagem, claro. Garrafa pet 2 litros, família, 200 ml, uma pessoa e pequenas indulgências. Mas ainda assim teremos um público-alvo de base, que ajuda, inclusive, a definir a Persona, ou melhor, a Buyer Persona, o estereótipo mais básico do consumidor padrão. Poderíamos definir esse padrão como algo assim (aproximadamente): Homens e Mulheres, Classes ABC, de 18 a 30 anos. Não se define orientação sexual para vender Coca-Cola. Não se define religião. Talvez escolaridade ajude. Mas existe uma média, e se o leitor quiser conferir, basta procurar no Google, em imagens, “publicidade da Coca-Cola”, e lá verá várias imagens que ilustram esse consumidor. Eles e elas estão todos e todas lá.

Não existe “todo mundo”, nunca.

A maior prova de que precisamos definir ao máximo as características de um público, classificar e criar “clusters” talvez seja o fato de usarmos dezenas de nomes cuja finalidade maior é agrupar pessoas em torno de uma ideia compreensível. Agrupar por gosto, crença, forma, pensamento, preferência, convivência, necessidades (o mais importante, talvez) objeções etc. Usamos nomes estranhos como: audiência, público-objeto, público secundário, terciário, decisor, comprador, influenciador, Lead (desse falaremos mais um pouco), cliente, persona, estereótipo, segmento, grupo, time, tribo, confraria, ordem, freguês (o mais vintage de todos e que remete a um tempo um pouco mais simples, curto muito.), prospect, consumidor, assinante, fã, sócio, habitué, torcedor, stakeholder, jovem (que não serve para nada em termos técnicos, afinal o que é jovem?) velho (que também não serve para nada em termo técnicos, afinal quando se “começa” a ser velho?), terceira idade (essa falam de 60 anos, mas também dá um boa discussão), consumidor final, viú-

va (sim.. existe até um colchão/cama de viúva como qualificador de tamanho. É estranhíssimo, mas existe), e como deixar de mencionar um de meus preferidos (talvez o mais difícil): usuário. Apenas para localizar porque esse conceito precisará de muitas linhas no futuro próximo, usuário ganhou uma dimensão quase incompreensível com o mundo digital. Ouvi uma piada uma vez que me fez pensar (adoro piadas que fazem pensar): “Usuário serve para qualificar quem está usando ferramentas de informática e quem usa drogas...”. Haja dependência, não é?

Estas são apenas algumas palavras que qualificam pessoas, ainda poderíamos qualificar pessoas jurídicas, como varejistas, atacadistas, atacarejos (essas pequenas pérolas da incoerência contemporânea pela sua alternância de postura dentro do mesmo espaço comercial) pequeno porte, grande porte, profissional liberal etc. Poderíamos qualificar profissão, médicos (que são visitados pelas indústrias farmacêuticas em função de sua especialidade – pediatras que recebem amostras de vitaminas de crianças e geriatras que recebem amostras de vitaminas para idosos), advogados, vendedores etc.

Qualificamos tudo que podemos, e agrupamos todos que podemos agrupar. Criamos classes. No Brasil usamos as letras ABCDE, o que por si já é uma temeridade considerando que somos um país de prodigiosas disparidades e desigualdades. Usamos salário-mínimo como indexador de volume de riqueza, que ainda que seja discutível como verdade nacional, é um indexador afinal de contas. Usamos a sexualidade do ser humano: Homem, Mulher. Agora temos, finalmente, algumas qualificações um pouco mais inteligentes para as definições sexuais que sempre fizeram parte da realidade humana: Temos “não-binário”, temos “prefiro não declarar” que indica alguma luz no final do túnel em relação ao direito de cada um ser o que quiser. Temos o LGBTQIA+, que qualifica, e isso é bom. Costumo dizer que a única questão limitadora desses atributos é o limite da verba do cliente.

Usamos a escolaridade e certamente esse atributo é fundamental. Ele está diretamente ligado ao que se pode falar e ao que se pode entender. Diz respeito diretamente ao repertório e ao instrumental intelectual do público e a partir dele modela-se uma linguagem que faça sentido.

Claro, temos a idade. Ah, a idade e seus embates eternos. Desse atributo o mais famoso certamente é o choque geracional, uma briga sem fim. Existem, paralelamente, as sutilíssimas relações inspiracionais

onde pessoas mais velhas e experientes contam as possibilidades de futuro para os mais jovens, numa relação muito próxima. Falamos aqui dos maduros inspirando os que acabam de entrar seriamente na idade adulta com todos as suas responsabilidades e possibilidades. E por que não dizer permissividades? Do outro lado da curva existem também as relações aspiracionais, onde os muito jovens aspiram ser como os proximalmente mais velhos. Falamos aqui de crianças de 15 anos, por exemplo, encantadas por tudo que jovens de 18 anos já “podem” fazer. Inclusive sozinhos!

Entram em cena os “clusters” geracionais, e tornam-se base para todos os conceitos que já foram lançados. São as aprisionantes letras carimbos das gerações: X, Y, Z, Millenials, Alphas etc. Por falta de letras coerentes qualificamos de maneira desproporcionalmente triste algumas delas, como a “geração perdida” de 1880 a 1900, ou a “geração silenciosa” de 1925 a 1940 aproximadamente.

Destaque para os “baby boomers”, nascidos entre 1943 e 1960, que são a personificação da luta e de uma busca eterna da consecução de resultados dentro de modelos duríssimos que se constituem por conceitos como prosperidade, estabilidade, aversão a mudança, família, busca de realização. Ideias que estão em plena arena de embate com paixões e revisionismos se contrapondo.

Como é desconfortável percebermos a nós mesmos definidos e armazenados em nichos comportamentais difíceis de serem questionados, não? Como não tenho necessidades místicas fico imaginando as dificuldades da qualificação astral, com 12 tipos do zodiaco. É neste outro momento que também costumo apanhar de pessoas que começam a explicar os ascendentes, as luas e que tais. Sou um homem que crê na ciência (Não fique bravo comigo cara leitora, caro leitor).

No entendo, sim, os signos zodiacais qualificam públicos-alvo. E Existem um enorme mercado para isso.

Muitas empresas gostariam de falar em detalhes com o indivíduo, mas não há verba para tal nível de precisão. Nesse momento é bom explicar o oposto do bacamarte do início do texto, cuja melhor imagem é o atualíssimo “sniper”, popularizado nos videogames e no cinema. Marketing e Publicidade não operam como os snipers. Nunca poderemos dar um único tiro e fazer uma empresa sobreviver. Empresas precisam vender em escala.

Há ainda uma miríade de qualificadores incríveis para subclasses desses públicos-alvo. Surgiram os

heavy users (usuários empolgados e aventureiros), existem os inovadores experimentadores, também chamados de entusiastas iniciais. Existem os visionários que entendem o que está acontecendo. Há os pragmáticos que analisam se e o que a maioria já experimentou. Temos os conservadores que são uma maioria tardia que não gosta de riscos, e existem os retardatários, os chamados céticos, que depois de todos “usarem” avaliarão a possibilidade de “usar”, mas ainda assim não estarão convictos.

Existem os leads. Esse termo que virou um mantra em todas as organizações e que “exponenciou” (desculpe o neologismo marqueteiro, mas é útil aqui) como assunto e meta em todas as ações de marketing, em especial no marketing digital.

Lead nasceu como público-alvo, só que na versão cadastrada, isto é, quando o indivíduo do target (pessoa física ou jurídica) tem um cadastro montado, onde se apontam seus desejos ou necessidades de maneira clara, muitas vezes declaradas por ele mesmo. Aí temos um lead. Trata-se de um público que está capacitado, preparado, precisa e tem condições de comprar. Não basta querer, ele precisa estar com todos os atributos prontos. Muitas vezes esses momentos são aproximados das etapas do famoso funil de vendas e da ideia da “jornada do consumidor” que vão desde o momento do conhecimento, passando pela decisão e finalizado pela compra. Esse conceito de jornada é uma das ferramentas mais profundamente discutidas da atualidade porque implica entender a verdade do cliente. Assunto sério. Ainda mais em um mundo que descobriu suas incompetências diante de uma pandemia e uma “pós pandemia” incompreensíveis. A grande discussão que fica em aberto e muitos autores não querem discutir porque abriria a discussão para muitas frentes é: Quando ele se transforma em lead? Quando ele está pronto? O segmento que trabalharei com meu cliente poderá perceber o lead na boca do funil ou no gotejamento do funil? Tive casos em que tudo estava correto e o lead já era lead na boca do funil. Tive outros momentos em que os atributos eram tão técnicos e específicos que apenas 1 em cada 100, 1 em cada 500 cadastrados seria passível de ser considerado um lead. Isso implica dizer que é muito difícil generalizar o público-alvo. Os robzinhos podem até gerar muitos leads, mas público-alvo ainda é um atributo humano.

São dezenas e dezenas de qualificadores. Todos muito úteis ao marketing e à publicidade. Uso muitos com grande frequência, mas quando estamos apresentando uma ideia, o importante é saber como ele,

o freguês, está entendendo nossa informação. Todas estas ferramentas de nomes maravilhosos nos ajudam nessa tarefa.

Mas ao final de todo processo (ou no final do dia, como dizem) a única coisa que interessa é o que interessa ao público.

### **P.S.**

Esta é a introdução do texto com a definição público-alvo pelo SEBRAE:

“Lição básica: saber para quem a sua empresa irá vender poderá ser determinante para seu sucesso, a curto, médio e longo prazo.”

Simples, não é?

# Por que fazer **PUBLICIDADE** na Strong Business School?

Porque a Strong  
Business School é a  
melhor faculdade de  
Publicidade do Brasil,  
segundo o  
**ENADE - MEC.**



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



**Strong**  
Business School



# ESAGSNEWS

## JUNHO

Os alunos e professores do curso de Ciências Contábeis receberam menção honrosa da Universidade Federal de Sergipe, pelo trabalho A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA NO TERCEIRO SETOR UM ESTUDO DE CASO: GRAACC. Alunas participantes: Fernanda Melo Sena, Taís Gomes de Souza; professores Marcelo Rabelo Henrique e Antonio Saporito.



## AGOSTO



No dia 11 de agosto a presidente da OAB de Santo André, Dra. Andréa Tartucci palestrou para os alunos da SBS em homenagem ao dia do Advogado, tratando do tema “Os desafios da advocacia na atualidade”. O tema tratado é de relevância para toda a comunidade. Foi um evento totalmente online, organizado pela coordenação do Curso de Direito, que contou com a presença dos alunos e professores, principalmente deste curso, sendo estendido a todos os outros da SBS Strong Business School.



No dia 26 de agosto Centro de Empreendedorismo trouxe o aluno formado na Strong Business School, Vinicius Callegari, que depois de trabalhar em grandes empresas é hoje especialista no desenvolvimento de novos negócios no mercado B2B. Vinicius veio contar suas experiências e orientar alunos interessados sobre as perspectivas e os desafios de ser empreendedor.

## SETEMBRO



No dia 09 de setembro a palestrante Sueli de Lima falou sobre como se reinventar no mundo tecnológico para os alunos de administração, em homenagem ao dia do administrador. Foi uma noite que apontou tópicos relevantes ao momento e à profissão, tais como: transição de carreiras, mercado de trabalho, tamanho de carreiras, tecnologia e pandemia. Algo muito positivo aos alunos e professores que acompanharam e participaram das atividades.



No dia 21 de setembro o Centro de Empreendedorismo promoveu uma palestra online com os professores da casa, o Dr. em economia Sandro Maskio e o Mestre em Filosofia, Getulio Pereira Junior. A palestra foi muito positiva, adequada e esperada pelo público e teve o título de “Liberalismo Medieval e Economia Moderna”.

## OUTUBRO



NoO ENIP - Encontro Nacional de Iniciação e Pesquisa - organizado pela Strong Business School, que aconteceu em primeira versão entre os dias 13 a 16 de outubro. Reuniu pesquisadores dos campi da SBS para debater acerca das principais ações nas áreas de Gestão e Negócios, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Publicidade e Propaganda.





No Dia 14 de Outubro o Centro de Empreendedorismo Trouxe Raquel Caparrós, Mestre em Direito e professora Universitária; Juliana Trindade, especialista em compliance digital e em privacidade de dados e Antonio Dirceu de Miranda, Mestre em Engenharia e dentre outros títulos CEO e fundador da DPO Center para a palestra intitulada “ As startups e a LGPD”.



A SBS participa da programação de atividades da Semana Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, evento anual promovido pela Prefeitura de Santo André, que busca o debate da pesquisa e da tecnologia.

Fonte: <https://www2.santoandre.sp.gov.br/index.php/noticias/item/14338-santo-andre-da-inicio-a-semana-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao>



No dia 20/10 o professor de Publicidade e Propaganda André Luiz Lorenção ministrou o 3º. Curso de redação para o ENEM, tendo por objetivo contribuir para o processo de escrita do aluno, aperfeiçoando suas habilidades redacionais de modo a produzir textos coesos, coerentes e bem articulados, evitando redundâncias e erros gramaticais, assim como sinalizando alguns problemas de ortografia que podem comprometer a qualidade do texto.

No dia 20 de outubro os alunos do curso de Contabilidade tiveram uma palestra com a Ernst & Young sobre auditoria. Momento em que os alunos puderam conhecer as possibilidades do curso de maneira mais ampla.



A SBS participou da Semana Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santo André, entre 18 e 22 de outubro. Participamos com stand no saguão do teatro municipal de Santo André e a equipe da disciplina Consultoria Estratégica de Negócios, VRIO que trabalhou a empresa Bela Tintas, recebeu, junto com a SBS o certificado de Prêmio Inovação.

**Para mais informações sobre eventos visitem nosso site: <https://esags.edu.br/>**



Os professores Euzébio de Sousa e Sandro Maskio foram os especialistas convidados pela BandNews para falar sobre a carreira do Economista no programa Aqui tem Vaga, na edição de sábado, 16 de outubro.

Nossos docentes explicaram sobre as áreas e posições em que um economista pode atuar, bem como as habilidades necessárias para obter sucesso na carreira, as perspectivas para o futuro da profissão, dentre outros assuntos.



O economista e professor Sandro Renato Maskio, da Strong Business School, foi um dos especialistas ouvidos pela reportagem do canal CNN e falou sobre a importância do terceiro setor para a retomada da economia e citou os dados positivos que o setor de serviços teve em relação à indústria e ao comércio em matéria veiculada no Jornal da CNN, na edição de sexta-feira, 15 de outubro.



# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** *Vitória de Queiroga Silva.*

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

## A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO CAUSADA PELOS SERVIÇOS DE APLICATIVO NO BRASIL A PARTIR DE 2014

### Resumo:

O mercado de trabalho brasileiro vem sofrendo impactos desde 2014 e o número de trabalhadores informais aumentou significativamente. Dessa forma, os serviços de aplicativo vêm impactando fortemente o mercado de trabalho brasileiro, principalmente em razão das crises econômicas e da pandemia do coronavírus. Trabalhadores de aplicativo trabalham como profissionais autônomos sem qualquer vínculo empregatício e assumem diversos riscos para oferecer os serviços digitais. Há trabalhadores que oferecem este serviço apenas como uma forma de complementar sua renda, mas outros oferecem por questões de subsistência e que são pressionados também pelo contexto socioeconômico e o desemprego.

**Palavras-chave:** serviços de aplicativo; desemprego; crise econômica; mercado de trabalho e trabalho informal.

### INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho brasileiro passa por uma desestruturação, em que as taxas de desemprego apresentam uma trajetória crescente desde 2014, devido a conjuntura econômica. É possível perceber um aumento significativo da informalidade, e com ela a precarização do trabalho e diminuição dos direitos sociais.

Com isso, as empresas de aplicativo têm um grande papel no mercado de trabalho, visto que, a partir do momento em que consolidaram sua participação no Brasil muitos trabalhadores começaram a optar por esta “nova forma de trabalho”. Porém, para alguns trabalhadores essa era a única forma possível de trabalhar no momento.

No entanto, ofertar a força de trabalho a um serviço de aplicativo não constitui um emprego formal, e isso pode trazer diversas consequências não só para o trabalhador, mas também para o mercado de trabalho brasileiro.

Sendo assim, esta monografia tem como objetivo analisar se o crescimento do trabalho informal será uma nova tendência para o mercado de trabalho brasileiro, contribuindo para a retirada dos direitos trabalhistas anteriormente alcançados.

Desse modo, a monografia é composta por três capítulos além da conclusão. O primeiro capítulo aborda o panorama histórico do mercado de trabalho a partir de 2014, ano em que a empresa de aplicativo Uber chega ao Brasil, enquanto estávamos enfrentando uma crise político-econômica.

No segundo capítulo, são apresentadas duas teorias sobre o desemprego que explicam a situação brasileira. Além disso, são abordados os efeitos da Reforma Trabalhista de 2017 que impactou fortemente o mercado de trabalho, principalmente no aumento da informalidade.

Por fim, no terceiro capítulo são analisados os impactos socioeconômicos da precarização do trabalho causadas pelos serviços de aplicativo na vida dos trabalhadores e no mercado de trabalho em geral, considerando as crises econômicas que passamos no período estudado.

## 1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL A PARTIR DE 2014

A partir de 2014, quando se iniciou no Brasil uma grande crise político-econômica durante o governo Dilma podemos notar o aumento do desemprego como uma consequência direta deste acontecimento. Ligada ao desemprego, temos a informalidade que é tida como uma alternativa de os trabalhadores obterem renda estando desempregados formalmente, a informalidade está ligada também à precarização do mercado de trabalho, devido à falta de regulamentação e de condições viáveis de trabalho.

Assim sendo, o trabalho informal pode ser classificado como um tipo de mercado de trabalho que abrange os trabalhadores que não possuem outra forma de obter renda para o seu sustento (SILVA; CAVAIGNAC, 2018). Diante de situações de crise, o desemprego e a informalidade andam juntos, segundo o IBGE, no ano de 2015 a taxa de desemprego estava em 8,5% e em 2016 subiu para 11,5%. No gráfico abaixo podemos ver que o desemprego só aumentou ao longo dos anos, atingindo o patamar de 13,5% em 2020.



**Gráfico 1:** Taxa de Desemprego no Brasil ao ano entre 2014 - 2020.

**Fonte:** PNAD/IBGE. Autoria: Própria.

E de acordo com o IPEA (2016), em 2015 houve uma deterioração no mercado de trabalho brasileiro, em que a taxa de informalidade cresceu de 44,1% em 2014 para 45,1% em 2015.

No segundo governo de Dilma em 2015, foi feito um ajuste neoliberal, nele foram feitos cortes nos

gastos públicos e alterações em programas sociais, tais como o abono salarial e o seguro-desemprego. O ajuste impactou fortemente o mercado de trabalho causando a perda de postos de trabalho formais. Sendo assim, o aumento do desemprego provoca outras formas de inclusão dos desempregados no mercado

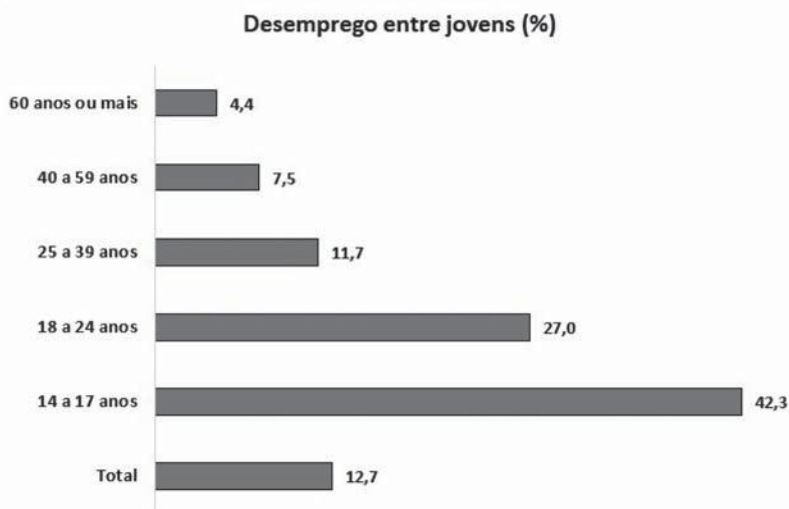
de trabalho, o que irá ampliar a informalidade (CARLEIAL, 2015).

Em 2016, o Brasil entra em recessão técnica após dois trimestres consecutivos com crescimento negativo. Além disso, 45,4% da população ocupada em 2016 estava na informalidade segundo o IPEA.

O esgotamento da NME (Nova Matriz Econômica) devido à perda de capacidade financeira do governo reduziu diversos investimentos da economia brasileira a partir de 2015, com a forte redução do investimento da Petrobras sendo um exemplo marcante. A crise de sustentabilidade fiscal que se seguiu elevou o risco do país, a taxa de juros de longo prazo e a incerteza, reduzindo consumo e investimento de forma substancial em 2015 e 2016. A recomposição de preços e a política monetária necessária para recolocar a inflação na meta

também contribuem para a recessão, principalmente devido à perda de credibilidade do Banco Central (BARBOSA FILHO, 2017).

Em 2017 já sob o governo de Michel Temer, a taxa de desemprego estava em 13,7% no primeiro trimestre, segundo o IBGE, o número de desempregados era mais que o dobro comparando-se com o primeiro trimestre de 2014. Além disso, dos empregos criados neste período 75% deles eram de origem informal (QUINTANA, 2017). É importante ressaltar que os mais afetados pelo desemprego neste período foram os jovens e isso é muito prejudicial, pois ocorre uma redução do capital humano pela dificuldade de adquirir experiências e se desenvolver, a educação de qualidade é um dos empecilhos para esses jovens ingressarem no mercado de trabalho. Abaixo podemos acompanhar os dados sobre o desemprego entre os jovens no gráfico 2.



**Gráfico 2:** Desemprego por grupo de idade em 2017.  
**Fonte:** PNAD/IBGE. Autoria: Própria.

Tendo em vista a situação econômica, foram tomadas algumas medidas visando a recuperação, foi instituído o Novo Regime Fiscal, que definia um teto para os gastos do Governo nos próximos vinte anos. Houve também a Lei da Terceirização, sancionada em março, que já trazia alguns indícios de uma precarização do trabalho, visto que, o objetivo maior das empresas é reduzir os custos, as relações de trabalho não serão priorizadas o que

implica na precarização. Depois, em novembro tivemos a Reforma Trabalhista que alterava consideravelmente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No entanto, os resultados da reforma trabalhista não foram satisfatórios, a queda do desemprego foi ínfima. No último trimestre de 2017 a taxa de desemprego estava em 11,8% e no último trimestre de 2018 estava 11,6% segundo o IBGE.



**Gráfico 3:** Desemprego pós-Reforma Trabalhista (2017)  
**Fonte:** PNAD/IBGE. Autoria: Própria.

Ademais, a Reforma Trabalhista não foi bem aceita e houve inclusive uma Greve Geral em abril de 2017 antes de começar a valer a lei, cerca de 40 milhões de pessoas participaram da paralisação. O Ministério Público do Trabalho também não era a favor da reforma, argumentando que a mesma violaria a Constituição vigente e os Acordos Internacionais que o Brasil participa. Os sindicatos também tinham objeções à reforma e muitos afirmavam que ela seria um retrocesso social.

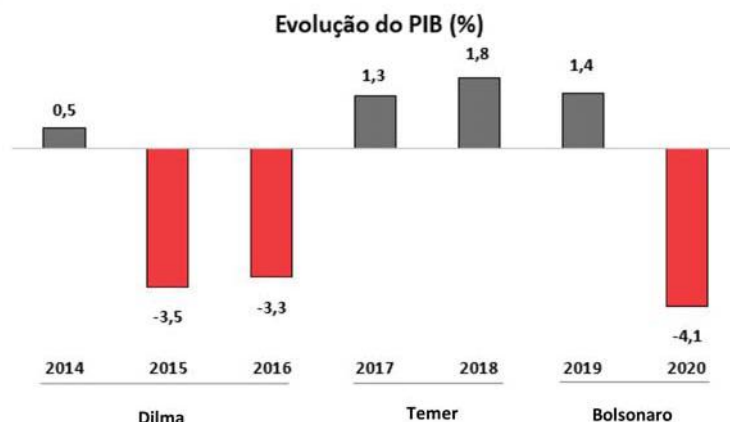
A recuperação brasileira da crise estava ocorrendo lentamente, no final de 2018 foi eleito o Presidente Jair Bolsonaro tomando posse em janeiro de 2019. No primeiro trimestre deste ano o desemprego estava em 12,7%. As primeiras atitudes do governo foram de cunho neoliberal e houve também o aumento do salário-mínimo.

Apesar de não ter se recuperado totalmente da crise de 2014, o Brasil passa agora por uma nova crise, causada pela pandemia do coronavírus. Com o isolamento social e o cenário de incertezas acerca desta condição, muitos setores foram afetados e diversas pessoas perderam seus empregos. Em setembro de

2020 foi divulgado pelo IBGE os resultados do PIB, em que, no segundo trimestre foi identificada uma queda de 9,7% no PIB brasileiro. No primeiro trimestre já havia sinais de desaceleração que ainda não consideravam os impactos da pandemia.

Com todas essas incertezas a respeito da pandemia e da recuperação econômica do Brasil, os trabalhadores brasileiros tiveram que encontrar outras formas de obter renda, a informalidade e os meios digitais são um dos caminhos. Assim, os aplicativos de serviços tiveram uma grande participação neste período, visto que, houve um grande aumento na demanda por entregas em domicílio e os aplicativos de mobilidade tem cada vez mais importância no dia a dia dos brasileiros.

No terceiro trimestre de 2020 a taxa de desemprego chegou a 14,6%, sendo essa a maior taxa registrada pelo IBGE desde o começo da série histórica. Isso mostra claramente os impactos da pandemia no desemprego e na economia brasileira. O resultado do PIB no final deste ano foi de -4,1% que foi também uma das maiores retrações já registradas.



**Gráfico 4:** PIB ao ano entre 2014 – 2020  
**Fonte:** IBGE. Autoria: Própria.

Além disso, o consumo das famílias teve uma queda de -5,5% segundo o IBGE tendo em vista as condições do mercado de trabalho brasileiro e o setor de serviços que foi o mais afetado, considerando o fechamento pelas medidas sanitárias da pandemia.

## 2. TEORIAS DO DESEMPREGO E OS EFEITOS DA REFORMA TRABALHISTA DE 2017

O desemprego se constitui em uma situação em que os indivíduos querem estar empregados, mas não encontram emprego. O desemprego também é motivado por diversas causas, podendo ser estrutural, sazonal, friccional ou de demanda (ZYLBERSTAJN; BALBINOTTO, 1999). As condições econômicas do

país são determinantes para o desemprego e com uma crise sendo enfrentada, a taxa de desemprego e informalidade tendem a se elevar cada vez mais, pois o trabalhador tem pouca probabilidade de encontrar emprego em um curto período.

Desse modo, pela Teoria da Histerese explicada por Zylberstajn e Balbinotto (1999), quanto maior a taxa de desemprego mais ela tenderá a subir, existe um alto grau de correlação entre o desemprego passado e o corrente, que acabam se autoperpetuando. Na Teoria dos Deslocamentos Setoriais, o desemprego quando passa por um período um tanto longo inclui pessoas que não possuem as habilidades requeridas pelas empresas, como é o caso de muitos jovens.



Gráfico 5: Taxa de desemprego por grau de instrução – 2020  
 Fonte: PNAD/IBGE. Autoria: Própria.

No gráfico acima podemos ver que as maiores taxas de desemprego se encontram entre aqueles que possuem menor grau de instrução, porém, mesmo aqueles que possuem um nível considerável de formação estão enfrentando o desemprego. Essa situação pode ser notada entre aqueles que possuem o ensino médio completo, que apresentam a mesma taxa de desemprego de quem possui o ensino fundamental completo (15,63%) demonstrando que a situação econômica do país está afetando a todos, o que leva muitas pessoas formadas a trabalharem em empregos informais como uma alternativa de se sustentar por

um certo período, enquanto a situação do país melhora e que elas consigam se recolocar no mercado.

O mercado de trabalho brasileiro pode ser entendido como resultante do processo de desenvolvimento do País, sendo ainda fortemente caracterizado por baixas remunerações, elevadas desigualdades entre grupos de população ocupada, altas taxas de informalidade e marcante heterogeneidade entre os setores produtivos. (IBGE, 2020).

Neste caso, a solução defendida pelos autores seria a de praticar uma política ativa, visando oferecer treinamentos para habilitar os trabalhadores, pois, investir no capital humano irá contribuir decisivamente para o desempenho destes indivíduos.

Além disso, os autores destacam que para que as políticas econômicas de combate ao desemprego tenham sucesso elas devem focar na possibilidade de o trabalhador adquirir de fato um novo emprego e devem considerar que existem diferenças entre os desempregados.

Considerando a Reforma Trabalhista realizada em 2017, as medidas tomadas não foram tão benéficas aos trabalhadores e não diminuiu o desemprego como foi citado anteriormente. Para Antunes (2018), o objetivo desta reforma era de deteriorar a Consolidação das Leis do Trabalho visando apenas atingir o objetivo do empresariado.

Em 2015 já era possível notar uma retirada dos direitos, ao regulamentarem a terceirização pelo Projeto de Lei 4330/2004. Por meio do Impeachment de Dilma Rousseff em 2016 muitos empresários passaram a apoiar uma maior “flexibilização” das relações trabalhistas e esse foi um grande incentivo para concretizar a Reforma de 2017.

Para Krein (2018), essa não é uma simples Reforma, pois ela altera 201 pontos da CLT que alteram aspectos centrais da relação de trabalho, abrindo uma possibilidade para que novas modalidades de contratação mais baratas para os empresários aconteçam, e que os trabalhadores fiquem vulneráveis à essas condições. Essa flexibilização permite que haja mais contratos de forma temporária, terceirizada e com a “pejotização”, em que os trabalhadores não têm contato com seus direitos, já que se trata de um contrato comercial.

Além disso, a situação salarial também é vulnerável, com a possibilidade de haver negociações coletivas ou individuais, os salários podem ser tornar variáveis, o que traz insegurança aos trabalhadores e faz com que o risco do empresário sobre o negócio seja dividido entre os seus contratados.

É uma inversão na hierarquia das normas, adotada na perspectiva de ajustar as relações de trabalho às especificidades do setor ou do local de trabalho, fortalecendo, portanto, o poder do empregador e não do trabalhador (KREIN, 2018).

Assim, para assegurar a remuneração dos capitais, o preço pago pelos trabalhadores é a deterioração dos seus direitos. A justificativa dos empresários acerca da terceirização é de que ela gera empregos, sendo que, os terceirizados tendem a ter uma jornada maior de trabalho e fazem o mesmo trabalho feito pelos trabalhadores não terceirizados. Porém, esse argumento deixa claro que para o empresário é mais vantajoso ter menos empregados trabalhando por mais horas, evidenciando que não se criam mais empregos e sim aumenta o desemprego.

A fragilidade da legislação atual permite que os descumprimentos dos direitos sejam mais frequentes, aumentando as condições ilegais. A ilegalidade por sua vez, tem relação direta com o aumento da informalidade no mercado de trabalho. Ademais, como a contribuição sindical passa a ser voluntária, nota-se uma tentativa de afastar os trabalhadores das organizações que protegem seus direitos, fazendo com que prevaleça uma organização mais descentralizada e mais propícia a atender aos interesses dos empresários. A Reforma Trabalhista torna o mercado de trabalho mais heterogêneo e pouco estruturado, além de deixar os trabalhadores em situações mais frágeis e instáveis (KREIN, 2018).

Assim sendo, a Reforma se constitui em um conjunto de medidas que trazem diversas possibilidades a disposição do empregador de como ele irá utilizar o tempo do trabalhador, adaptando a jornada de trabalho conforme cada setor econômico. Para o empresário isso é muito vantajoso, mas os trabalhadores acabam não tendo domínio sobre o seu tempo para organizar sua vida, suas atividades pessoais e familiares, ficando reféns, pois o seu tempo é sobreposto pelo tempo econômico.

### **3. IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO PELOS SERVIÇOS DE APLICATIVO**

O mercado de trabalho atual impacta não só nas relações e condições de trabalho, mas também na vida dos funcionários, especialmente no que se refere ao tempo de trabalho que pode provocar o esgotamento, acidentes de trabalho, traumas físicos e psicológicos.

Além disso, a informalidade, tão presente atualmente no mercado pelos serviços de aplicativo retrata que os trabalhadores não possuem nenhum vínculo empregatício legal, o que não confere a ele os direitos

básicos de um trabalhador e nem o acesso à seguridade social.

Os trabalhadores da empresa de aplicativo Uber por exemplo, prestam os serviços como autônomos, sendo expostos a diversos riscos para garantir a entrega do serviço, sendo que eles mesmos são responsáveis pelos materiais de trabalho (carro, equipamentos e combustível) de modo a tornar o seu serviço comprável. A crescente “uberização” do trabalho retrata um modo característico da acumulação capitalista à medida que submete o trabalhador a assumir a maior reponsabilidade na atividade produtiva (FRANCO; FERRAZ, 2019).

Com isso, os empregadores modernos do setor de serviços são em sua maioria empresas de TPA (Transporte Particular por Aplicativo) e as empresas que são deste segmento acompanham o trabalhador por meio de algoritmos e etapas padronizadas, o que mostra claramente uma deterioração nas relações de trabalho. Essas empresas atraem os trabalhadores pela ideia de que ele será o seu próprio patrão, ou pela ideia do

empreendedorismo, prometendo flexibilidade, renda e autonomia. Porém, além dessas ideias de trabalho flexível esse crescimento do setor de serviços digitais carrega também um tipo de “escravidão digital” (ANTUNES, 2018). Uma vez que, para auferir uma renda suficiente para sustentar sua família e viver bem, o trabalhador terá que trabalhar mais e mais, submetendo-se a rotinas exaustivas e sem horário certo para terminar, ao mesmo tempo que propõe uma certa flexibilidade esse serviço gera também uma precarização do trabalho. Ao vender sua força de trabalho para o aplicativo, o trabalhador não faz essa escolha por ser a mais vantajosa para sua vida, mas sim porque é a opção que tem no momento, devido a todo o contexto socioeconômico em que vivemos.

Em uma pesquisa realizada pela Revista Brasileira de Estudos Organizacionais foram entrevistados cem motoristas de aplicativo no estado de São Paulo entre os anos de 2017 e 2018. Abaixo temos uma síntese do resultado da pesquisa:

Resultado da pesquisa com motoristas de aplicativo					
Idade		Escolaridade		Jornada de Trabalho	
		Fundamental Incompleto	2%	Até 2 h	3%
18 a 25	9%	Fundamental Completo	5%	De 2 a 4 h	5%
26 a 35	43%	Ens. Médio Incompleto	3%	De 4 a 6 h	15%
36 a 45	26%	Ens. Médio Completo	31%	De 6 a 8 h	26%
46 a 55	13%	Superior Incompleto	29%	Mais de 8 h	51%
56 a 65	9%	Superior Completo	30%		

**Tabela 1:** Características dos motoristas de aplicativo em São Paulo entre 2017 e 2018

**Fonte:** Revista Brasileira de Estudos Organizacionais. Autoria: Própria.

A partir disso, vemos que grande parte dos motoristas de aplicativo e assim trabalhadores informais possuem entre 26 e 35 anos, ou seja, a maioria deles é jovem e possui elevado grau de instrução. Grande parte deles já possui ensino superior completo, o que nos mostra que, mesmo tendo competências educacionais, muitos trabalhadores não estão conseguindo emprego em sua área de formação e o trabalho com serviços digitais tem sido uma saída em meio à crise. Além disso, os trabalhos informais geralmente costumavam ser realizados por trabalhadores de baixo grau de instrução. Entretanto, vemos também que para

conseguir maiores resultados com este trabalho, é necessário dedicar uma carga horária maior do que a maioria das empresas estipulam para os seus funcionários no trabalho formal. Com isso, os trabalhadores de aplicativo têm uma certa flexibilidade quanto ao horário de começar e terminar o seu trabalho, pois isso são eles quem decidem, mas acabam trabalhando muito mais do que trabalhariam se não estivessem em situação de informalidade.

Os dados indicam uma precarização do trabalho e da vida destes trabalhadores, em que os postos de trabalho são cada vez menos qualificados e os salários



baixos. Assim, a informalidade além de não assegurar os direitos sociais, estimula a desigualdade e a pobreza em nosso país (PEREIRA; CABRAL, 2019).

As empresas da economia de plataforma navegam nas oportunidades que a sociedade do trabalho, em crise, oferece: consumidores em busca de baixo preço e trabalhadores em situação de desespero. Ao mesmo tempo em que se amplia o contingente de trabalhadores e trabalhadoras, há uma redução imensa dos empregos. Aqueles que se mantêm empregados presenciam a eliminação completa dos seus direitos sociais. Vivemos em um tempo em que ser explorado tornou-se um privilégio (MORAES; OLIVEIRA; ACCORSI, 2019).

De acordo com o Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) a ocupação em destaque no mercado de trabalho atual é justamente a de serviços por aplicativo, sendo eles entregadores ou motoristas das empresas *Uber*, *Ifood* e *Rappi*. No Brasil, os trabalhadores nesta modalidade já são cerca de 646 mil pessoas, sendo 94% delas homens e 62% negros, esta informação foi divulgada em julho de 2020. No final de 2020 o Dieese em sua pesquisa divulgou que o Brasil está chegando a quase um milhão de *motoboys*, e a maioria deles trabalhando informalmente. O aumento do número de trabalhadores informais se deve principalmente pela crise ocasionada pela pandemia.

Tendo em vista esse cenário, conforme Salomão (2020), a empresa *Rappi* apresentou um crescimento de 300% nos cadastros de novos entregadores e o número dos “personal shoppers” (responsáveis por realizarem as compras do aplicativo) aumentou o triplo. Já a empresa *Ifood*, recebeu cerca de 175 mil solicitações para cadastro ao serviço digital e diversos cadastros de entregadores inativos foram reativados durante este período. Ou seja, os aplicativos digitais têm sido uma maneira dos trabalhadores que perderam sua principal fonte de renda se manterem durante os períodos de crise como este.

A pandemia aprofunda ainda mais as desigualdades no mercado de trabalho brasileiro, por atingir proporcionalmente mais os grupos de trabalhadores que já estavam em situação vulnerável, sob o ponto de vista da ocupação, sem carteira de trabalho assinada, com meno-

res salários, baixa escolaridade, negros, jovens e pessoas de mais idade (DIEESE, 2020).

Com o aumento do desemprego e das aderências aos aplicativos como vimos, houve também a percepção por parte dos entregadores de que eles não estão assegurados por seus direitos sociais, nem por um vínculo empregatício legal e que correm riscos diariamente para ofertar o serviço da plataforma digital tendo um rendimento muito baixo ao final do dia. Segundo Lemos (2020), em julho de 2020 diversos entregadores realizaram uma paralização reivindicando uma taxa fixa mínima para o repasse das entregas feitas conforme a quantidade de quilômetros rodados, já que a maior parte do serviço comprado fica com a empresa dona da plataforma digital. Além disso, parte das reivindicações também era por ajuda de custo referente a manutenções com os veículos (requisito mínimo para ser um entregador), e equipamentos como máscaras, luvas e álcool gel.

Sendo assim, a *uberização* se apresenta como uma nova forma de controle que é praticada por meio da informalidade (ABÍLIO, 2020). As relações entre empregador e empregado ficam cada vez mais desgastadas e os direitos trabalhistas diminuindo conforme a situação econômica do país.

## CONCLUSÃO

A questão do desemprego no Brasil é um tema preponderante, principalmente pela situação em que o país se encontra. Não se pode ter certeza de como será a retomada da economia, por isso, a recolocação dos trabalhadores tende a ser lenta e heterogênea em todo o país. Diante do cenário precarizado e heterogêneo que temos atualmente, a força de trabalho dos desempregados está propensa a ser absorvida pelo emprego informal, sobretudo pelas empresas de aplicativo.

Assim, os trabalhadores estão sujeitos a serem gerenciados pelos algoritmos do aplicativo, sob regras ainda desconhecidas, já que os trabalhadores não podem ser demitidos, pois não são formalmente contratados (ABÍLIO, 2020). A precarização que assola o mercado de trabalho está se tornando comum, o trabalho informal por aplicativo ganha cada vez mais visibilidade, principalmente com a chegada da pandemia e o aumento de entregas em domicílio. Porém, as condições de trabalho são cada vez piores, pois os direitos trabalhistas estão se perdendo com o passar do tempo.

## REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. **Uberização e Juventude Periférica: desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho.** Novos Estudos, São Paulo, dez. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0101-33002020000300579&lng=pt&nr=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-33002020000300579&lng=pt&nr=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 29 mar. 2021.

AMORIM, Brunu; CORSEUIL, Carlos Henrique L. **Análise da Dinâmica do Emprego Setorial de 2014 a 2015.** 23. ed. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27025](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27025)>. Acesso em: 02 out. 2020.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. **A crise econômica de 2014/2017.** Estudos Avançados, [S.L.], v. 31, n. 89, abr. 2017. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000100051](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051)>. Acesso em: 17 out. 2020.

CARLEIAL, Liana Maria da Frota. **Política econômica, mercado de trabalho e democracia: o segundo governo Dilma Rousseff.** Estudos Avançados, São Paulo, v. 29, n. 85, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/108932>>. Acesso em: 17 out. 2020.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Boletim Emprego em pauta N°15: Primeiros impactos da pandemia no mercado de trabalho.** São Paulo, julho de 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/boletimempregoempauta/2020/boletimEmpregoEmpauta15.html>>. Acesso em 18. Mar. 2021.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Boletim Emprego em pauta N°16: Pandemia afeta principalmente trabalhadores mais precarizados.** São Paulo, outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/boletimempregoempauta/2020/boletimEmpregoEmpauta16.html>>. Acesso em 18. Mar. 2021.

FRANCO, David Silva; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Uberização do trabalho e acumulação capitalista.** Cadernos Ebape.Br, Minas Gerais, v. 17, nov. 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512019000700844&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000700844&tlng=pt)>. Acesso em: 12 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema IBGE de Recuperação Automática. **Sidra IBGE.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira.** Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101760>>. Acesso em: 10. mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PIB cai 9,7% no 2º trimestre de 2020. **Agência IBGE Notícias,** 2020. Disponível: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28721-pib-cai-9-7-no-2-trimestre-de-2020>>. Acesso em: 05. mar. 2021.

KREIN, José Dari. **O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista.** Tempo Social, São Paulo, v. 30, n. 1, abr. 2018. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/138082>>. Acesso em: 03 nov. 2020.

LEMONS, Amanda. **Motoboy manifestam, mas entregas seguem no ABC.** Repórter Diário, ABC, julho de 2020. Disponível em: <<https://www.reporterdiario.com.br/noticia/2837939/motoboy-manifestam-mas-entregas-seguem-no-abc/>>. Acesso em 18. Mar. 2021.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza et al. **Uberização do Trabalho: a percepção dos motoristas de transporte particular por aplicativo.** Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 6, n. 3, 31 dez. 2019. Disponível em: <<https://rbeo.emnu>

vens.com.br/rbeo/article/view/216>. Acesso em: 12 ago. 2020.

PEREIRA, Sandra de Oliveira Gomes; CABRAL, José Pedro Cabrera. **Informalidade e Crise do Emprego no Brasil**. Humanidades e Inovação, Palmas, v. 18, n. 6, p. 92-102, dez. 2019. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/issue/view/63>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

QUINTANA, Marco. **Informais são 75% dos novos postos criados no Brasil**. Jornal do Comércio: O jornal de economia e negócios do RS. Porto Alegre, dez. 2017. Disponível em: <[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2017/11/economia/599356-informais-sao-75-dos-novos-postos-criados.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/11/economia/599356-informais-sao-75-dos-novos-postos-criados.html)>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SALOMÃO, Karin. **Ifood e Rappi: mais entregadores (e mais cobrança por apoio) na pandemia**. Exame. São Paulo, abril de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/coronavirus-leva-mais-entregadores-e-gorjetas-aos-apps-de-delivery/>>. Acesso em 17. Mar. 2021.

SILVA, Karine Carneiro de Oliveira; CAVIGNAC, Mônica Duarte. **Desemprego, Informalidade e Precarização do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo**. 2018. Disponível em: <<http://uece.br/eventos/viseminariocetros/anais/trabalhos.html>>. Acesso em: 23 out. 2020.

ZYLBERSTAJN, Hélio; BALBINOTTO NETO, Giacomo. **As Teorias de Desemprego e as Políticas Públicas de Emprego**. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 29, n. 1, mar. 1999. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ee/article/view/117216>>. Acesso em: 17 out. 2020.



# APRESENTAÇÃO DOS ENSAIOS

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

## APRESENTAÇÃO DOS ARTIGOS SOBRE A LEI DE COTAS

No primeiro semestre de 2021, os alunos de Introdução às Ciências Sociais e Políticas (ICSP) foram convidados a assistir um documentário recente sobre o tema e se posicionarem, a favor ou contra, a partir da seguinte pergunta: “A Lei de Cotas é uma política democrática ou uma política elitista?”. A justificativa deveria estar embasada nos conteúdos desenvolvidos em ICSP.

A Lei n. 12.711, de 29/08, 2012, conhecida como Lei de Cotas, prevê cotas para negros, indígenas e pessoas com deficiência para ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e deverá ser revista em 2022, quando completará 10 anos de vigência. Sabendo que a discussão sobre o assunto já começou e para estabelecer um diálogo com informação de boa qualidade e pensamento crítico, os objetivos da atividade foram entender melhor o que é a Lei de Cotas, fazer um balanço desses 10 anos de sua implementação e o que esperar dessa revisão.

Como professora, sou testemunha da importância da Lei de Cotas, assim como do PROUNI (Programa Universidade para Todos), na composição diversificada das turmas de estudantes e da dialogicidade que se tornou possível. Se tais mecanismos não são ideais, isso não diminui sua importância na ampliação de espaços democráticos no meio acadêmico.

Note-se que a sociedade está se organizando pela permanência da Lei de Cotas, inclusive através do movimento social “Cotas sim!”.



# ENSAIO

**Autores:** Karina Miyuki Yassuhara Leite, Júlia Soares Fonseca e Pablo Mateus Paula.

**Orientadora:** Prof. Ma. Ana Yara Paulino, Docente na Strong Business School.

## A LEI DE COTAS É UMA POLÍTICA DEMOCRÁTICA OU UMA POLÍTICA ELITISTA?

Ao longo dos anos, o passado cultural do Brasil foi, e ainda permanece, repleto de mortes, violências e preconceitos referentes a pessoas pretas e indígenas. Deixaram cicatrizes no mundo moderno e problemas para os quais não foram apresentadas soluções até o momento. A Lei de Cotas é uma medida que procura dar um alicerce a pessoas que historicamente foram excluídas da sociedade e que precisam de ajuda.

Assim, as cotas raciais são ações afirmativas aplicadas em alguns países, como o Brasil, a fim de diminuir as disparidades econômicas, sociais e educacionais entre pessoas de diferentes etnias raciais. As cotas são uma medida de ação contra a desigualdade num sistema que privilegia um grupo racial, no caso os brancos, em detrimento de outros. Para falarmos de cotas é necessário antes voltarmos na história, à época de escravidão, pois durante 354 anos houve escravos no Brasil. De acordo com o Recenseamento Geral do Império, realizado em 1872, numa população de quase 10 mi-

lhões de pessoas, 15,24% eram escravos. Quando a escravatura foi abolida, em 1888, essa população não recebeu nenhuma garantia do Estado nem qualquer ação de políticas públicas em seu favor, pelo contrário, foi extremamente marginalizada.

A educação é um dos pontos onde se registra uma desigualdade extremamente clara, o déficit que a rede de ensino pública sofre é gigante e, quando comparada à rede de ensino particular fica ainda mais agravante o assunto qualidade, um ponto crucial a ser comentado e citado em relação ao documentário que descreveu a trajetória de ingressantes com reserva de vagas na USP: é que antes de você almejar algo, é necessário que você veja possibilidade de ter aquilo. Infelizmente os negros ainda são um grupo extremamente marginalizado e excluído, ainda existem muitos casos de analfabetismo, não ter ensino fundamental completo, é comum ainda ouvir que a pessoa é a primeira a ter curso superior na família, e se falarmos sobre a declaração dos direitos humanos, qualquer pessoa, sem distinção, tem o direito de uma educação de qualidade.

Quando paramos para entender que as cotas não são uma espécie de vantagem, mas sim uma forma de tentar diminuir a extrema desigualdade de anos de es-

tudo da população brasileira, nossa visão muda completamente. Se uma pessoa precisa de cotas para ainda assim tentar ingressar na faculdade, não significa que a vaga já é dela, até porque segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do Brasil em 2014, era composta por 54% de negros (ou seja, pretos e pardos), e é nesse momento que enxergamos a premissa básica da teoria das elites (CASTRO e O'DONNELL, 2015).

Segundo a teoria das elites, baseada no conceito de oligarquia/aristocracia, abordada por Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto e Robert Michels (CASTRO e O'DONNELL, 2015), independente da forma de governo da sociedade, apenas a menor parte da população é detentora do poder, seja político ou econômico. É destacada a ideia de sociedade organizada, caracterizada pela distribuição desigual do poder, priorizando a elite, indivíduos que ocupam graus superiores de riqueza e poder, que é o que acontece no nosso sistema extremamente falho do ponto de vista democrático.

Por isso, se assumimos os ideais democráticos, é necessário ressaltar que a política de cotas precisa existir como forma de transição, mas não como uma lei perene, o sistema do Brasil precisa de uma mudança, consequentemente, com ela ocorre uma tentativa de democratização do ensino.

Pela perspectiva de Norberto Bobbio (CASTRO e O'DONNELL, 2015), podemos afirmar que no mundo contemporâneo a democracia não se refere somente à realidade da prática política, acionada pelo indivíduo-cidadão (que vota, que é representado), mas também à realidade da prática social, acionada pelo indivíduo em seus diferentes papéis sociais. A democracia passa então a ocupar novos espaços de ação social, indo além da política institucionalizada. Portanto, temos duas democracias: aquela da direção política e aquela da sociedade.

Com isso, a política das cotas não procura solucionar o passado social-histórico do país, mas garantir oportunidades para PPI (pretos, pardos e indígenas) e pessoas com deficiência de participar da vida acadêmica, e assim, termos a possibilidade de todos participarmos de uma sociedade democrática e mais inclusiva. Nesse entendimento, a Lei de Cotas é uma política democrática.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, C.; & O'DONNELL. (2015). Introdução às Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral. 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6403>. Acesso em: 13 out. 2021.

JORNAL DA USP. **Documentário mostra trajetória de ingressantes com reserva de vagas na USP**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/documentario-mostra-trajetoria-de-ingressantes-com-reserva-de-vagas-na-usp/>. Acesso em: 13 out. 2021.

WIKIPÉDIA. Censo demográfico do Brasil de 1872. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Censo\\_demogr%C3%A1fico\\_do\\_Brasil\\_de\\_1872#Perfil\\_da\\_popula%C3%A7%C3%A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Censo_demogr%C3%A1fico_do_Brasil_de_1872#Perfil_da_popula%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 13 out. 2021.



# ENSAIO

**Autores:** Mariana Grecco Eduardo e Renata Coltri Fernandes de Oliveira.

**Orientadora:** Prof. Ma. Ana Yara Paulino, Docente na Strong Business School.

## COTAS RACIAIS: POLÍTICA ELITISTA OU DEMOCRÁTICA?

### INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma análise sobre a relevância da lei de reserva de cotas para pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência nas universidades públicas embasado na disciplina de Introdução às Ciências Sociais e Políticas, sobre o tema: “Como a sociedade se transforma: o mundo da política”, a partir do documentário realizado pela TV USP de Bauru intitulado “Reserva de vagas abre portas ao Ensino Superior”.

É fato que um dos maiores males da sociedade contemporânea é a desigualdade social que, especificamente no Brasil, tem origem na sua história como consequências da extinta colonização e escravidão. Impossível de negar, no entanto, os resultados ainda colhidos nos dias atuais, tendo como raiz histórica a escravatura e a discriminação de minorias sociais e culturais. Temos, portanto, uma dívida, necessária de reparação para que haja, cada vez mais, a extinção de

prejuízos, maior inclusão e participação proporcional de todos os cidadãos.

Em paralelo ao panorama da desigualdade social, o Brasil enfrenta uma grande deficiência no sistema público de educação de base. Esse fato pode ser a raiz do problema para que se desenvolvam indivíduos bem informados e com bons recursos para que possam estar preparados a ingressar em boas universidades e, assim, terem oportunidades similares aos providos de melhores recursos. Desta forma, se faz necessária uma avaliação se a Lei de Cotas vem para solucionar parte desse problema e se oferece condições para uma sociedade com mais representatividade e oportunidades igualitárias.

### 1. SOBRE A LEI DE COTAS

A Lei 12.711/2012 que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais, regulamenta a reserva de 50% (cinquenta por cento) das vagas das universidades públicas para pretos, pardos, índios e pessoas com deficiência, que estudaram em escolas públicas e com renda familiar abaixo de um salário mínimo e meio per capita.

Além da norma citada, cada universidade pode especificar seus próprios procedimentos formais para o enquadramento à lei, bem como a nota de corte em seus editais. Para esta análise, será utilizado como exemplo o resultado das notas de corte do ano de 2019 da Universidade Federal do ABC (UFABC), disponível no site da própria universidade (<https://prograd.ufabc.edu.br/sisu/historico>).

Ao avaliar os resultados do vestibular do ano de 2019 (Tabela 1), é possível verificar a nota de corte para a ampla concorrência (linha A0), ou seja, aos alunos que não se enquadram no sistema de cotas. Nota-se que este valor é ligeiramente superior aos demais programas da universidade, a partir da linha L1. Já na figura 2, temos a quantidade de alunos convocados para matrícula, separada entre a ampla concorrência e demais cotistas, com 269 (duzentos e sessenta e nove) convocados por ampla concorrência e 292 (duzentos e noventa e dois) através do sistema de cotas, num total de 561 (quinhentos e sessenta e um) candidatas convocados para o período matutino.

A partir destes exemplos, torna-se evidente a distribuição de vagas que a Lei de Cotas prevê para

cumprir um dos objetivos da criação das universidades públicas no Brasil, que é garantir educação de qualidade e gratuita à toda população independentemente da classe à qual pertence.

Agora, imaginemos o cenário deste mesmo vestibular sem a regra de cotas. É pouco provável que a população preta, parda e indígena estaria na lista de convocados nesta mesma proporção. Sem a política de cotas, jovens de uma classe social favorecida, ocuparia o lugar que deveria ser distribuído democraticamente a todos os estudantes, independentemente de sua situação, econômica, raça e origem. De acordo com os dados do resultado do vestibular da Universidade Federal do ABC do ano de 2019, provavelmente algumas das 283 (duzentos e oitenta e três pessoas) deixariam de ocupar vagas no ensino superior gratuito se não concorressem via sistema de cotas.

A partir dessas considerações, vemos como necessária a adoção de medidas por meio da legislação, acrescentando-se que, sem ela, a universidade pública no Brasil, seria um local destinado somente às elites e negado à população pobre e menos favorecida.

CHAMADAS MODALIDADE DE CONCORRÊNCIA	CHAMADA REGULAR	
	NOTA MÉDIA	NOTA DE CORTE
A0 - Ampla Concorrência	744,02	725,82
L1 - Escola Pública + Renda	678,17	662,44
L2 - Escola Pública + Renda + PPI	663,75	642,15
L5 - Escola Pública	710,65	692,25
L6 - Escola Pública + PPI	676,72	653,65
L9 - Escola Pública + PCD + Renda	*****	*****
L10 - Escola Pública + PCD + Renda + PPI	586,85	584,55
L13 - Escola Pública + PCD	648,01	584,98
L14 - Escola Pública + PCD + PPI	*****	*****
V1622 - PCD	619,80	502,82
V1623 - Refugiado	557,89	557,89
V1624 - Refugiado + Renda	569,89	569,89
V1625 - Pessoa Transgênera	645,07	603,58
V1626 - Pessoa Transgênera + Renda	*****	*****

Tabela 1

Fonte: Universidade Federal do ABC.



CAMP	CURS	TURN	MODALIDADE	1ª CHAMADA SISU		
				MÉI	COF	CONVOCAD
SA	BCT	MATUTINO	Ampla Concorrência	744,68	724,23	269
SA	BCT	MATUTINO	Candidatos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).	677,91	661,85	49
SA	BCT	MATUTINO	Candidatos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas, com renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo e que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).	649,90	636,47	49
SA	BCT	MATUTINO	Candidatos com deficiência	659,65	608,43	12
SA	BCT	MATUTINO	Candidatos com renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).	671,22	652,52	91
SA	BCT	MATUTINO	Candidatos que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).	712,32	691,45	91

Tabela 2

Fonte: Universidade Federal do ABC.

## 2. ANÁLISE: A LEI DE COTAS É UMA POLÍTICA DEMOCRÁTICA OU ELITISTA?

Para responder à pergunta “A lei de cotas é uma política democrática ou uma política elitista?” é necessário compreender o contexto de seu surgimento, os princípios que motivaram a sua elaboração, quais são os grupos-alvo e porque é necessário este tipo de intervenção do Estado para garantir direitos básicos a todos.

Sabe-se que o Brasil foi um dos últimos países a abolir a escravidão, o que aconteceu somente em 1888. É de conhecimento também que a abolição não significou a efetiva libertação dos escravos e sua passagem a cidadãos plenos; ao contrário, os libertos, que ficaram à deriva e não tiveram suporte necessário do Estado para viverem de forma digna. Sem seus senhores, muitos não tiveram como sobreviver, o que comer e onde morar. Foram libertados sem uma profissão, moradia e meios de subsistência. Com isso, foram marginalizados e obrigados a sobreviverem com o pouco, ou nada, que lhes restou da escravidão.

Não muito diferente dos negros, os índios até o momento enfrentam dificuldades de se estabelecerem na sociedade brasileira e de usufruir dignamente de seus direitos. Durante a colonização e exploração do Brasil pelos portugueses e espanhóis, essa população

foi praticamente extinta, com a eliminação de seus hábitos e costumes, com doenças e epidemias trazidas pelos colonos da Europa. Era comum também a escravidão e agressões diversas. Por estes motivos, restou à população indígena, reduzida nos dias de hoje, então ser protegida por órgãos e leis específicas para garantir seus direitos, mantê-los e inseri-los na sociedade com seus costumes preservados, caso assim o desejem, sendo a lei de cotas uma delas.

Já a história dos pardos, se mistura com a dos negros e índios que habitam o Brasil. A derivação da mistura destas raças e a miscigenação da população brasileira, originou o termo “pardo”, utilizada para classificar as pessoas com diferentes tonalidades de pele escura. Pelas suas origens, sua condição socioeconômica não difere da de seus antepassados, como mostrado nos exemplos do documentário da TV USP “A reserva de vagas abre as portas do Ensino Superior” em 2021.

A população-alvo incluída no sistema de cotas, que faz parte de uma camada da sociedade com poucos recursos, precisa de políticas públicas para que seus direitos sejam garantidos. Temos como exemplo os alunos entrevistados no documentário citado. Suas origens são de famílias com poucas condições financeiras, seus pais e quase toda família não tiveram acesso ao ensino superior e não puderam, conseqüentemente,

proporcionar aos seus filhos meios para integrá-los a esta comunidade seleta de estudantes de universidades, sejam elas públicas ou privadas.

Esses alunos que trabalhavam para ajudar com as despesas da casa, sequer se deram ao luxo de pensar que um dia teriam a chance de fazer parte de uma universidade pública, dada a sua condição social.

Como vemos, as populações pretas, pardas e indígenas no Brasil não têm os mesmos acessos à cultura, educação e lazer. Desta forma, a política de cotas é um meio eficiente de usufruírem de seus direitos. Segundo o cientista político Norberto Bobbio, em sua obra *Liberalismo e democracia* (2000, p.11), todos os homens têm direitos naturais, tais como liberdade e igualdade, que independentemente de sua vontade ou de vontade alheia devem ser garantidos. Cabe ao Estado, portanto, exercer a função de proporcionar a todos, indiscriminadamente, as mesmas oportunidades. Sob o mesmo ponto de vista, como relatado por uma das alunas entrevistadas durante o documentário da USP, a solução temporária para tratar essas desigualdades é “tratar de forma desigual os desiguais”, para propiciar as mesmas condições e direitos a quem é menos favorecido.

Sendo o Brasil um país democrático, o governo e seus representantes devem atuar para prover necessidades básicas ao povo que o escolheu, conforme Robert Dahl. Ainda de acordo com Bobbio, uma das regras que devem acompanhar um país democrático é “nenhuma decisão tomada pela maioria deve limitar os direitos da minoria, particularmente o direito de se tornar por sua vez maioria em igualdade e condições”. Este direito “de se tornar por sua vez maioria em igualdade e condições” engloba os direitos humanos, entre eles a educação, bem como o princípio da política de ação afirmativa de reserva de cotas, dado que para se tornar maioria em igualdade e condições, a educação é preponderante e imprescindível à população. Sem ela, um garoto pardo, egresso de escola pública, que trabalha para ajudar financeiramente com as despesas da família, jamais terá as mesmas chances de um jovem da mesma idade, branco, estudante de escola particular, com acesso à educação de qualidade, cultura e lazer. Desse modo, como vivemos em um país democrático, deve existir igualdade de condições para caracterizar e legitimar a forma de governar para o povo, que é a democracia. Sendo assim, portanto, torna-se necessária a política de reserva de cotas enquanto em nosso país houver tantas diferenças econômicas, sociais e educacionais.

Ademais, ao se debruçar na legislação, constata-se a reserva de 50% das vagas em universidades federais para pessoas que tenham cursado escola pública no ensino médio e/ou profissional; desses 50%, deve ser destinado percentual para negros, indígenas e deficientes físicos; e desses 50%, metade deve ser para aqueles com renda familiar per capita igual ou menor a 1,5 salário mínimo.

Todavia, considera-se que a intenção do legislador – aproximar a desigualdade – não é atingida. Como se constata, o ensino público não é consubstanciado apenas por ensino de má qualidade, fazendo com que, aquelas escolas públicas, sobretudo as federais, acabem por desenvolver os jovens em paridade de situação com o ensino particular, ou seja, os alunos das boas escolas públicas acabam por preencher quase todas as vagas destinadas àqueles com tal origem. Por outro lado, especificamente quanto à população negra, também há de ser destacado que nem todos os negros são pobres. Há negros que pertencem à elite brasileira e, por essa razão, acabam também, por ter melhor desempenho, ocupando a maior parte das vagas, mais uma vez diminuindo o acesso dos outros negros e pobres às universidades.

Ainda que uma renda familiar de 1,5 salário mínimo seja baixa, é fato que o Brasil possui famílias com renda bem menores do que esse valor. Dessa forma, para esses que vivem na extrema pobreza, a situação consegue ainda ser mais difícil, com oportunidades de educação basicamente inacessíveis.

Em argumento à análise, podemos somar uma ideia de Dahl e Tocqueville, quando os mesmos defendem que um governo democrático se define pela garantia de oportunidades fundamentais, sendo uma das características principais da democracia a consideração de seus cidadãos como iguais. Certamente, identificamos um início para o direito de participação, o que, segundo Dahl, é uma característica das poliarquias, mas ainda nos deparamos com grave falta de igualdade social, fato que se opõe a uma prática democrática.

Para Tocqueville, a democracia apresenta riscos uma vez que, ao atender a uma maioria, pode acabar por oprimir as minorias. Podemos aplicar na situação social do Brasil esse defeito da democracia, já que observamos necessidades não supridas das minorias excluídas dos melhores padrões de educação.

Outro ponto de destaque fica para a teoria do materialismo histórico e dialético de Marx e Engels, que afirmam que as ideias não determinam a realidade social, e sim o contrário. Sendo assim, segundo esses

autores, as condições materiais do indivíduo são decisivas para mudar sua realidade social, uma vez que a burguesia detém as melhores formas de estar sempre com as melhores condições em todos os sentidos: “As ideias da sociedade são as ideias da classe dominante”. Tal realidade também se aplica em nosso país e o sistema de cotas vem para consolidar essa teoria, ao visar abrir maiores oportunidades para os menos favorecidos socialmente. Dessa forma, segundo Marx e Engels, as condições materiais são relevantes para reais melhores condições sociais.

Cabe ainda salientar que outros autores refletem sobre o fenômeno da dominação na sociedade, como a Teoria das Elites, discutindo também questões como soberania, democracia, igualdade etc. Segundo eles, aceita-se desigualdade como fato natural que vai existir em todas as sociedades onde uma minoria é sempre detentora do poder e onde uma maioria dele não tem poder. Assim acontece com o Brasil, no caso da educação e outras questões sociais, que distanciam as realidades e as oportunidades dentre os indivíduos.

Pareto, um dos expoentes da Teoria das Elites, por outro lado, apesar de enxergar a desigualdade como um fato natural, argumenta que independente da situação ou atividade, sempre haverá indivíduos que se destacarão por suas qualidades superiores aos dos outros menos dotados das mesmas qualidades. Daí provém as elites, sendo elas das mais diversas formas, tendo como seu real significado: “os que são os melhores em algo”. Dessa maneira, ao relacionar o sistema de cotas com as ideias sobre elite de Pareto, podemos constatar que tal sistema traz para as vagas da Lei de Cotas os alunos com mais talento, superiores aos outros que competem pelas mesmas vagas.

### 3. CONCLUSÃO

A população negra e pobre; a população extremamente pobre; e a população com baixa qualidade do ensino público pouco é afetada pelos efeitos da legislação, mantendo-se a diferença de classes enfrentada no país. Encontramos, portanto, ainda desigualdades e a democracia ideal acaba por se mostrar falha. Portanto, a atual política de cotas é ELITISTA, ao passo em que traz consigo privilégios à elite das escolas públicas; à elite da população negra; e à elite financeira, deixando de lado aqueles que realmente precisariam de maior apoio para mitigação das desigualdades sociais, educacionais e raciais.

### 4. REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. Liberalismo e democracia. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

BRASIL. Constituição (2012). Lei nº 12711, de 29 de agosto de 2012. **Dispõe Sobre O Ingresso nas Universidades Federais e nas Instituições Federais de Ensino Técnico de Nível Médio e Dá Outras Providências.** Brasília, DF, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm). Acesso em: 22 maio 2021.

CARVALHO, André. **Os Impactos Sociais da Lei Áurea.** Disponível em: <https://www.cms.ba.gov.br/intranet/artigo/5>. Acesso em: 22 maio 2021.

CASTRO, Celso; O'DONNELL, Julia. Introdução às Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2015.

ESPECIAL TV USP. **Reserva de vagas abre portas ao ensino superior.** Bauru: Tv USP Bauru, 2021. Color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x15TN9oInLo>. Acesso em: 22 maio 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC - UFABC. **Histórico alunos convocados em 2020 da UFABC.** 2020. Disponível em: [https://prograd.ufabc.edu.br/pdf/notas\\_de\\_corte\\_2019.pdf](https://prograd.ufabc.edu.br/pdf/notas_de_corte_2019.pdf). Acesso em: 22 maio 2021.

PEREIRA, Luciane Veriato; CAMARGO, Ariane Ferreira; SANTANA, Maria Aparecida. O indígena, a colonização e o impacto destruidor da civilização. In: XV SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO NO MERCOSUL, 15., 2013, Cruz Alta. **Anais [...]**. Rio Grande do Sul: Unicruz, 2013. p. 05-120. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/mercosul/pagina/anais/2013/EDUCACAO%20E%20DESENVOLVIMENTO%20HUMANO/RESUMOS/O%20INDIGENA,%20A%20COLONIZACAO%20E%20O%20IMPACTO%20DESTRUIDOR%20DA%20CIVILIZACAO.PDF>. Acesso em: 22 maio 2021.



## DICA DO ESPECIALISTA

**Autora:** *Profa. Ma. Lara Mattos, Docente da Strong Business School.*

### A COMUNICAÇÃO É A SUA PRINCIPAL COMPETÊNCIA?

A comunicação eficaz é uma competência muito requerida atualmente no mercado de trabalho, ainda que o homem tenha começado a falar cerca de 60 mil anos a.C. (DUARTE, 2003)

Estamos vivendo na era da economia compartilhada que nos condiciona a viver em redes, ou seja, a tecer interrelações. O conceito desta prática está no sentido de comunidade. A tecnologia nos proporciona esta conectividade onde pessoas distintas e desconhecidas passam a se relacionar redefinindo os modelos de consumo (PELLEGRINO, 2019). O Brasil, dentre os países da América Latina, lidera o ranking nesta prática e estima-se que cerca de 30% do PIB nacional venha da prestação de serviços de forma colaborativa.

O avanço da Inteligência Artificial (IA), descrita aqui como a capacidade de dispositivos eletrônicos funcionarem de uma maneira que lembre o pensamento humano tomando decisões e resolvendo problemas (FIA, 2018), aumentará cada vez mais a relação homem-máquina. Estaremos “alimentando” estas

máquinas com informações para a operacionalização e tendo mais tempo para o desenvolvimento das habilidades humanas e para o ócio ‘criativo’.

Somado a isso, há a tendência da Gig Economy ou “economia freelancer” onde, segundo Câmara (2018), trabalhadores temporários e sem vínculos empregatícios serão cada vez mais contratados para realizar tarefas pontuais. Atualmente, os *freelancers* representam 36% da força de trabalho dos Estados Unidos e devem ultrapassar a marca dos trabalhos tradicionais até 2027.

Sendo assim, os três exemplos citados acima requerem pessoas com habilidade na comunicação. As tendências nos mostram que iremos nos relacionar mais e, conseqüentemente, nos comunicar mais, principalmente se tivermos que nos “vender” mais como exige a era da *Gig Economy*.

Para corroborar com as informações acima, o Panorama do Treinamento do Brasil (ABTD, 2020) mostra que dentre os principais conteúdos que farão parte dos treinamentos corporativos está a comunicação - sendo a mais requisitada na indústria - ficando em segundo lugar para o setor de serviços e em terceiro lugar no comércio e administração pública. Importan-

te salientar que temas como vendas, atendimento ao cliente e trabalho em equipe também foram ranqueados e todos, sem exceção, envolvem a competência comunicação.

E o que faz a comunicação ser uma competência tão evidenciada atualmente?

Penso que se justifica pelo motivo da comunicação falar muito de quem nós somos! Quando pensamos em comunicação, pensamos em interação, como disse *Amy Cuddy no Ted Talks* denominado "A linguagem corporal molda quem você é" (2014). Em tempo de sociabilização, mostramos quem somos e percebemos os que nos cercam sem que, necessariamente, nossa 'boca' seja aberta. A isso chamamos de comunicação não-verbal. Ela é fortemente evidente nas expressões faciais, bem como no tom de voz e na postura corporal.

Nosso posicionamento social se dá pela comunicação. Considera-se, inclusive, que o julgamento que temos sobre alguém assim que o conhecemos é fruto de uma aparelhagem cerebral desenvolvida durante o nosso processo evolutivo para nos proteger e facilitar a tomada de decisão (GARCIA, 2013).

Posturas denotam poder e, mesmo quando sentimos nossa autoestima abalada, podemos alterar este estado emocional dependendo da postura corporal que adotamos. Nossas mentes mudam os corpos e nossos corpos mudam as mentes.

Comunicação é conexão. Através do sorriso, da empatia e do olhar direcionado nos comunicamos de forma assertiva, facilitando a captação da mensagem entre emissor e receptor. Nosso cérebro é preparado para isso, pois através do giro fusiforme - área específica do cérebro que, quando ativada, permite o julgamento sobre o que vemos - tecemos as relações sociais que se darão a seguir (GARCIA, 2013).

E a comunicação verbal? Ela também tem o seu peso. A eloquência, ao falar, é capaz de persuadir o outro ainda mais quando somada à uma comunicação não-verbal eficaz. Comunicação não é intenção, é resultado.

Será, que de fato, a comunicação é a sua principal competência? Se você ainda tiver dúvidas, pergunte a um professor ou a um líder. Garanto que, sem esta capacidade, nossa relação com o ambiente seria muito diferente.

## REFERÊNCIAS

CÂMARA, Isabella. A gig economy veio para ficar e destruir o mercado de trabalho como você conhece. 2018. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/empreendedores/economia-gig>. Acesso em: 30 maio 2018.

DUARTE, Marcelo. O guia dos curiosos: língua portuguesa. 3. ed. São Paulo: Panda Books, 2003. 423 p.

FIA (org.). Inteligência Artificial: o que é, como funciona e exemplos. o que é, como funciona e exemplos. 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-artificial/>. Acesso em: 17 ago. 2018.

GARCIA, Luis Fernando. **O cérebro de alta performance**. São Paulo: Gente, 2013. 211 p.

INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS (Brasil). Abtd (org.). **Panorama do Treinamento do Brasil**: São Paulo: Integração Escola de Negócios, 2020. 14 p.

PELLEGRINO, Anderson. O que é economia compartilhada? 2019. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/o-que-e-economia-compartilhada/>. Acesso em: 16 jul. 2019.



# DIREITO EM PAUTA

**Autor:** Prof. Me. Fernando Schwarz Gaggini, advogado, Docente na Strong Business School.<sup>1</sup>

## A NOVA REALIDADE DO DIREITO CONTRATUAL BRASILEIRO APÓS A LEI DA LIBERDADE ECONÔMICA (LEI N. 13.874/2019)

O contrato é, historicamente, instrumento fundamental em uma sociedade para permitir trocas e viabilizar convivência social pacífica. Através dos contratos as pessoas podem realizar negócios que lhes parecem interessantes e necessários, atender a demandas de suas vidas etc.

Desta forma, a lei concede às pessoas o direito de celebrar contratos e por consequência assumir obrigações e direitos. Trata-se da autonomia privada, dentro da qual é legítimo contratar. Pela autonomia privada, e decorrente liberdade de contratar, a legislação reconhece o direito de escolher quando contratar, com quem contratar, e estabelecer o conteúdo da avença contratual.

<sup>1</sup> Advogado. Professor nos Cursos de Direito e Ciências Contábeis da Strong Business School. Pós-Graduado/Especialista em Direito Mobiliário (Mercado de Capitais) pela Faculdade de Direito da USP. Mestre em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da USP.

Nesse prisma, amparada na autonomia privada, a construção histórica da figura do contrato sempre se pautou no famoso princípio "pacta sunt servanda", que representa a ideia de que o contrato legitimamente celebrado se torna "lei" entre as partes, tendo portanto força obrigatória, devendo ser cumprido pelos contratantes e respeitado pelo Estado, a quem incumbe a função de garantir o *enforcement* contratual (ou seja, o cumprimento forçado do contrato e o respeito às suas disposições, seja na execução, no respeito e manutenção ao conteúdo das avenças).

No entanto, tal liberdade não é, por evidente, ilimitada<sup>2</sup>, de modo que a autonomia contratual deve se ater a limites impostos pela legislação. Inclusive, interessante pontuar passagem de Paula Forgioni, quando afirma que "as contratações dão-se dentro dos limites postos pelo ordenamento estatal"<sup>3</sup>.

Assim, os limites disponibilizados pela lei, e o respectivo campo de atuação dos contratantes, dependem muito das balizas estabelecidas pela legislação

<sup>2</sup> Como observado por Orlando Gomes, "a liberdade de contratar, propriamente dita, jamais foi ilimitada". Conforme GOMES, Orlando. *Contratos*. 26.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p.27.

<sup>3</sup> FORGIONI, Paula A. *Teoria geral dos contratos empresariais*. São Paulo: RT, 2009, p. 81.

vigente, que por certo se alteram de tempos em tempos, para retratar as características e valores da sociedade.

Os estudiosos da matéria contratual, em geral, relatam que, ao longo da vigência do antigo Código Civil de 1916, a liberdade contratual era instituto altamente privilegiado pela legislação, que reconhecia ampla força aos interesses particulares dos contratantes.

Contudo, com o advento do Código Civil de 2002, tal cenário mudou, e como apontado em muitos estudos jurídicos, a força da autonomia privada e do interesse pessoal das partes teria sido diminuída, mitigada, com um consequente aumento da proteção de interesses externos aos das partes do contrato.

Essa característica foi muito evidenciada pela redação constante do primeiro artigo a tratar da matéria contratual no Código Civil de 2002, que dispôs na redação original do art. 421:

*“Art. 421. A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato.”*

Portanto, referido artigo iniciava o tratamento da matéria contratual submetendo a liberdade de contratar das partes a uma função social do contrato e ainda dizia que tal liberdade deveria ser exercida “em razão” da referida função. Ao mesmo tempo, note-se que o Código, propriamente, não definiu o que seria essa função, matéria extremamente polêmica e de diversas interpretações na doutrina nacional e estrangeira. Mas o fato é que tal redação teve peso indiscutível, pois submetia a liberdade das partes em razão e aos limites da função social do contrato.

Nesse sentido, veja-se, tomando como exemplo texto de Teresa Ancona Lopez, o impacto gerado por tal disposição criada pelo Código de 2002: *“Diante dos termos do art. 421, e tendo em vista tratar-se de norma imperativa, o princípio da função social vai interferir na liberdade contratual, isto é, no conteúdo do contrato. Dessa forma, a função social vai restringir o exercício do direito subjetivo de auto-regulamentação das condutas provenientes da autonomia privada. (...) A função social, limitando o princípio da autonomia da vontade, vai, em consequência, também limitar o princípio da obrigatoriedade dos contratos (pacta sunt servanda) (...)”*<sup>4</sup>.

Igualmente demonstra tal situação o entendimento apresentado no enunciado n. 23, da 1ª Jornada

<sup>4</sup> LOPEZ, Teresa Ancona. Princípios contratuais. In FERNANDES, Wanderley (coord.). *Fundamentos e princípios dos contratos empresariais*. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 63.

de Direito Civil do Centro de Estudos Judiciários do Conselho de Justiça Federal, realizado em setembro de 2002, em que restou estabelecido que: “23 – Art. 421: a função social do contrato, prevista no art. 421 do novo Código Civil, não elimina o princípio da autonomia contratual, mas atenua ou reduz o alcance desse princípio quando presentes interesses metaindividuais ou interesse individual relativo à dignidade da pessoa humana”.

Embora persista a (interminável) discussão sobre o que exatamente seria a função social do contrato e quais seus respectivos limites, o fato é que tal previsão indicou uma perda de prestígio da força contratual e da vontade das partes, e uma maior exposição dos contratos a intervenções externas, passíveis de flexibilizar seu conteúdo. Inclusive, após mais de 18 anos da entrada em vigor do Código, notamos que tal princípio legitimou o surgimento de diferentes teses e teorias que interferem no contrato, alteram os termos do negócio e flexibilizam o conteúdo avençado entre as partes. Para ilustrar tal aspecto, tomemos como exemplo a “teoria do adimplemento substancial” que, a par da ausência de previsão legal expressa, passou a ser discutida e aplicada no Poder Judiciário, amparada no conceito aberto de função social do contrato. A aplicação de tal teoria busca impedir o credor de extinguir o contrato diante de uma inadimplência “mínima” do devedor. Ou seja, tal entendimento interfere no conteúdo contratual estabelecido pelas partes, partindo do pressuposto de que a resolução contratual frente a um inadimplemento mínimo seria ofensiva à função social do contrato. Assim, tal situação ilustra os efeitos práticos que o cenário estabelecido em 2002 aplicou à realidade dos contratos, em especial quanto à mitigação da força obrigatória dos contratos.

Mas eis que, com o advento da Lei da Liberdade Econômica – Lei n. 13.874, de 20 de setembro de 2019, uma nova realidade se impôs ao Direito Contratual brasileiro, reformando o cenário criado com o Código Civil de 2002. Tal como um pêndulo, que balança vagarosamente para os lados, a autonomia privada e a liberdade contratual das partes, que tinham perdido certo prestígio em função de outros valores, voltam agora a ter maior força.

Isto porque, referida lei promoveu reforma da redação do caput do artigo 421 do Código Civil, além de incluir um parágrafo único, passando o Código a adotar, quanto ao referido artigo, a seguinte redação:

*“Art. 421. A liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato.”*

*Parágrafo único. Nas relações contratuais privadas, prevalecerão o princípio da intervenção mínima e a excepcionalidade da revisão contratual.”*

Frente à nova redação, o princípio da função social do contrato se vê agora acompanhado de mais dois princípios, destinados a fortalecer a autonomia privada e a liberdade contratual, reforçando a liberdade das partes. Isso porque, a previsão legal da função social do contrato convive agora com o princípio da intervenção mínima no contrato, e o princípio da excepcionalidade da revisão contratual. Além disso, não mais existe a previsão de que a liberdade de contratar seria exercida “em razão” da função social do contrato, sendo eliminado do texto legal tal aspecto<sup>5</sup>.

Portanto, se até então o princípio da função social do contrato se destacava de maneira ofuscante, e vinha permitindo consideráveis intervenções externas nos contratos, após a reforma do texto legal ele próprio se vê mitigado por uma nova realidade legislativa, dado que a função social deve se harmonizar com o princípio da intervenção mínima ao contrato, em privilégio ao avançado pelas partes, bem como as revisões externas devem ser excepcionais.

Por certo que todo contrato tem a sua função social e continuará a ter. Com relação a isso não se pode levantar qualquer dúvida. A função natural e legítima que cada tipo contratual deve cumprir na sociedade tem que ser respeitada e limita a liberdade contratual das partes, conforme a redação do caput do artigo 421. Portanto, o uso desvirtuado de um contrato, destinado a prejudicar, tem que ser combatido e não poderá ser admitido, por ofensa à sua função na sociedade, ou função social.

Mas, ao mesmo tempo, não pode tal princípio servir de justificativa para intervenções excessivas e fragilização contratual, que alteram as bases do contrato pelos mais diversos motivos e teorias. Logo, nessa nova realidade, vigente após a Lei n. 13.874/2019, os controles e limites impostos pela função social devem se ater aos casos realmente necessários a evitar desvirtuamento contratual, e eventuais intervenções externas, quando realizadas, deverão ser excepcionais e

mínimas. Logo, com o novo texto legal estabelecido em 2019, o poder de intervenção externa no contrato foi mitigado, com o fortalecimento da vontade das partes.

## REFERÊNCIAS

FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais**. São Paulo: RT, 2009.

GOMES, Orlando. **Contratos**. 26.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

LOPEZ, Teresa Ancona. Princípios contratuais. In FERNANDES, Wanderley (coord.). **Fundamentos e princípios dos contratos empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

<sup>5</sup> Ainda, buscando ampliar o respaldo à liberdade das partes, cabe ressaltar também a inserção do novo artigo 421-A, com o seguinte texto:

“Art. 421-A. Os contratos civis e empresariais presumem-se paritários e simétricos até a presença de elementos concretos que justifiquem o afastamento dessa presunção, ressalvados os regimes jurídicos previstos em leis especiais, garantido também que:

I - as partes negociantes poderão estabelecer parâmetros objetivos para a interpretação das cláusulas negociais e de seus pressupostos de revisão ou de resolução;

II - a alocação de riscos definida pelas partes deve ser respeitada e observada; e

III - a revisão contratual somente ocorrerá de maneira excepcional e limitada.”



Por que fazer  
**DIREITO**

na Strong Business School?

Porque é o único curso do ABC que prepara o aluno para uma formação jurídica voltada para a área de negócios.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency



**Strong**  
Business School





# ARTIGO

**Autor:** Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - Professor e Diretor do Centro de Pesquisas da Strong Business School.

## ALFRED MARSHALL E O “SILICON VALLEY”

### INTRODUÇÃO

Na minha opinião, Alfred Marshall, juntamente com Adam Smith, John Maynard Keynes e Milton Friedman, foi um dos quatro economistas com maior impacto sobre o desenvolvimento do pensamento econômico e da elaboração de políticas econômicas.

Marshall desenvolveu, na segunda metade do século 19, grande parte do aparato teórico sobre a teoria dos preços, e foi um precursor dos grandes temas da economia industrial.

Na época dos escritos de Marshall, a Inglaterra experimentava a “segunda revolução industrial”. Ele analisou os efeitos da concentração industrial, e os impactos positivos e negativos sobre as empresas. Nesse sentido, sua análise sobre as “economias externas”, positivas e negativas, permanecem bastante atuais.

O Vale do Silício, nos dias de hoje, seria o equivalente ao que foi Birmingham, Manchester, Liverpool e outras cidades do norte da Inglaterra, em termos da dinâmica do progresso e da tecnologia. Por outro

lado, como viajo com frequência à essa região da Califórnia, percebo que alguns aspectos negativos, de “externalidades” (altíssimos preços da terra e de moradia, dificuldades crescentes de deslocamento no trânsito, aumento no custo de vida, e outros), começam a acontecer e se agravar.

Nesse artigo vamos resgatar as ideias de Marshall sobre esse tema, analisar o desenvolvimento do Vale do Silício, e avaliar de que maneira as ideias de Marshall podem ser úteis para se diagnosticar a situação, analisar o futuro do Vale, e avaliar as consequências da grande aglomeração de empresas de vanguarda nesse Vale, tais como Apple, Alphabet (Google), Intel, Facebook e outras.

### ALFRED MARSHALL, VIDA E OBRA

Alfred Marshall nasceu em Clapham, Inglaterra, em 1842. Seu pai era caixa do Bank of England, mas todos seus ancestrais tinham sido ministros anglicanos. Desse modo, Marshall passou sua infância num lar religioso e rígido. Seu pai era muito exigente, e forçava Marshall a estudar longas horas, praticamente sem diversão. Alto e magro, pouco comunicativo e desajeitado, seus colegas o chamavam de “vela apagada”.

Suas maiores diversões eram estudar matemática e jogar xadrez, mas seu pai achava isso perda de tempo. Aos 19 anos, foi aceito na Universidade de Oxford, e para seu sustento dava aulas de matemática. Em Oxford, tentou vários campos de conhecimento, mas acabou fixando-se em economia. E durante toda sua vida foi um dedicado economista e professor. Era chamado por seus colegas, mundo afora, como “o economista dos economistas”.

Após terminar seus estudos em Oxford, e lecionar por alguns anos na Universidade de Bristol, Marshall se torna professor na Cambridge University. Morando em Cambridge, Marshall levava uma vida muito simples, e era visto frequentemente pedalando uma bicicleta, junto com sua esposa, também economista e professora, Mary Paley.

Marshall é reconhecido como sendo o principal economista da Escola Neoclássica. Trouxe contribuições significativas para o desenvolvimento da ciência econômica. Gostaria de realçar três dessas contribuições.

A primeira foi analisar os fatores de demanda e de oferta, mostrar sua resposta a fatores econômicos (elasticidades), e criar um quadro de análise no qual demanda e oferta determinavam preços de equilíbrio (a “tesoura marshalliana”).

A segunda foi o uso de modelos parciais de equilíbrio, ao invés de modelos de equilíbrio geral. Marshall era um economista prático, que considerava o método de estática comparativa e o uso da regra “*ceteris paribus*” como muito útil para analisar questões de interesse das empresas.

A terceira foi introduzir na análise econômica o papel do tempo, que a partir de sua contribuição passa a ser visto não como a contagem de dias, semanas, meses ou anos, mas sim como o período de ajuste de demanda e oferta para alcançar o ponto de equilíbrio (períodos instantâneo, curto prazo e longo prazo)<sup>1</sup>.

Marshall publicou 82 livros, relatórios e artigos. Foram obras notáveis, citadas até os dias de hoje. Uma excelente resenha da obra de Marshall foi feita por Robert B. Ekelund, Jr. e Robert F. Hébert (*A History of Economic Theory and Method, fourth edition*).

O livro mais importante foi *Principles of Economics*, que discutiremos nesse artigo. Nesse livro, que na verdade abrange dois livros separados, Marshall apresenta uma

<sup>1</sup> Vale a pena ressaltar essa magnífica contribuição teórica de Marshall. Hoje em dia, os economistas definem tempo de maneira diferente da usual, que é o tempo calendário. Para eles, o tempo pode ser de curto prazo (variação de apenas alguns insumos, enquanto os outros se mantêm fixos); e longo prazo, em que ocorre a variação de todos os fatores. Em geral, o curto prazo é caracterizado pela alteração do número de empregados, que pode ser feita rapidamente. Mudanças de equipamento e construção de fábricas, por exemplo, levam muito mais tempo, ocorrendo no longo prazo.

visão econômica e uma visão social e política. Veja Alfred Marshall, *Principles of Economics, eighth edition, 1920*.

Na parte econômica, *Principles of Economics* está organizado em cinco grandes seções (que ele, seguindo o costume da época, chamava de “books”). As três primeiras discutem o papel da economia, as noções fundamentais da economia e os fatores de demanda. Na seção quatro Marshall examina o papel dos fatores de produção, analisa a competição industrial e finalmente discute as questões de economias de escala e externalidades. Na quinta seção Marshall completa seu exame de microeconomia, mostrando uma síntese neoclássica das relações gerais de demanda, oferta e valor. Na parte social e política Marshall focaliza a distribuição da renda e da riqueza do país.

Cabe notar quatro aspectos importantes relacionados com a obra de Marshall. Primeiro, ele era muito cuidadoso na elaboração de sua obra. Muitas vezes demorava anos ou mesmo décadas até chegar ao texto final, e mesmo assim fazia diversas revisões nas edições posteriores.

Segundo, embora não fosse o mais inovador e criativo dos economistas da época, possuía um admirável poder de síntese e de amarração de diversos temas da economia num simples modelo. Mesmo usando conceitos desenvolvidos por outros teóricos, ele era cuidadoso e respeitoso, sempre procurava desenvolver o mesmo um pouco mais.

Terceiro, Marshall ambicionava escrever para empresários e quadros técnicos da economia, e não para os outros professores ou público acadêmico. Sua orientação era muito prática.

Finalmente, como Marshall levava muito tempo elaborando seus trabalhos, ele criou a chamada “tradição oral”. Em Cambridge, onde passou a lecionar, reunia outros professores e alunos de doutorado, e economistas de outras universidades, para discutir temas específicos<sup>2</sup>.

Alfred Marshall faleceu em 1924.

## A “SEGUNDA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL” NA INGLATERRA NO SÉCULO 19

A melhor obra sobre esse assunto, em minha opinião, é o livro de Rondo Cameron e Larry Neal, *A Concise Economic History of the World. From Paleolithic Times to the Present, fourth edition*.

<sup>2</sup> O método de “tradição oral” já não é mais praticado hoje em dia, mas eu, enquanto estudava para obter meu Ph.D. em Economia na University of Chicago, na década dos setenta, fui membro regular de dois seminários semanais com esse tipo de discussão (a “tradição oral” em Chicago).

Segundo esses autores, o processo de industrialização no século 19 foi um fenômeno europeu por excelência. No entanto, sua intensidade foi muito maior em alguns bolsões regionais, e em alguns países, principalmente a Inglaterra.

A Inglaterra, com efeito, foi a “primeira nação industrial”. Em começos do século 19, responsável por cerca de ¼ de toda produção industrial do mundo. A isso se sobrepõe que, provavelmente pela formação de cadeias de produção e vendas, a Inglaterra se torna a maior potência comercial nessa época.

Os principais setores eram baseados na produção têxtil, carvão, ferro, siderurgia, bens de capital construção naval e engenharia. Ao longo do século 19, a Inglaterra, embora continuasse forte em termos de produção e vendas, foi perdendo participação relativa no mercado mundial. A Alemanha e os Estados Unidos gradativamente irão assumir essa liderança até fins desse século.

Estudos, citados na referida obra de Cameron e Neal, mostram e quantificam o relativo declínio. De certa maneira, isso deveria ser previsto, pois a Inglaterra era muitas vezes menor em tamanho e recursos que países como os Estados Unidos, Rússia e mesmo a Alemanha. No entanto, a produtividade da mão de obra ocupada na indústria também caiu frente às potências industriais emergentes. Isso era mais difícil de explicar, mas apontava para problemas de administração, gerência, empreendedorismo e investimento em capital humano.

A Inglaterra começa o século como líder, e termina como terceira colocada. Esse acabou sendo um tema de preocupação para os economistas da época. Principalmente Marshall, que, muito atuante nas três últimas décadas do século 19, orientou sua obra para ajudar os empresários à administrarem melhor seus negócios.

Para fazer uma ponte entre os escritos e atuação de Marshall com o desempenho da Inglaterra no século 19, temos de analisar os determinantes do crescimento industrial e econômico nesse século. Conforme comentamos, século este que mostra o triunfo da industrialização como um modo de vida na Europa, em especial na Inglaterra (e Grã-Bretanha).

Cameron e Neal apontam quatro determinantes básicos – população, recursos, tecnologia e instituições (vide capítulo 8 da referida obra).

A população europeia cresce de 200 milhões (num total mundial de 900 milhões), para mais de 400 milhões (num total mundial de 1,6 bilhões). A população da Grã-Bretanha era 10,7 milhões em 1800, cresce

para 20,9 milhões em 1850, e termina o século com 37,1 milhões.

Uma população jovem, com grande contingente de pessoas em idade de trabalho, foi muito importante para explicar a produtividade total dos fatores nesse período. Por outro lado, criava condições para um crescente mercado de consumo. Em paralelo ao aumento populacional, houve um significativo aumento das migrações (internas e internacionais), da urbanização e dos meios de transporte. Nesse processo, fortes mudanças culturais e aumento dos problemas sociais (também captados por Marshall, que, na segunda parte de seu livro, analisa as questões sociais).

No tocante a recursos, a Europa não era tão rica quanto outras partes do mundo. Todavia, nessa chamada ‘segunda revolução industrial’, ferro e carvão – existentes na Inglaterra – torna-se um recurso fundamental. Outros recursos, por exemplo algodão, ela podia importar, fazendo uso do crescente volume de comércio internacional.

No terceiro determinante – o desenvolvimento e a difusão da tecnologia – a Inglaterra, ancorada em suas duas grandes universidades (Oxford e Cambridge), mas também em outras universidades, e, juntamente com a Escócia, também possuidora de excelentes universidades, criou um círculo virtuoso entre métodos científicos, experimentação, formação de técnicos e sociedades de difusão da ciência. É para esse determinante que iremos avaliar, adiante, a contribuição de Alfred Marshall para se analisar o desenvolvimento do Vale do Silício.

O último grande determinante foi o aprimoramento de um quadro institucional. Atualmente, esse determinante é visto como um dos pilares do desenvolvimento econômico. Com efeito, o aperfeiçoamento dos sistemas legais e sociais foi um forte fator explicativo para o crescimento de setores, tais como o financeiro, em que a segurança jurídica e respeito aos contratos é fundamental.

Esse foi o panorama geral da Inglaterra em meados e fins do século 19, em que Alfred Marshall vai despontar como um dos pioneiros de uma disciplina econômica e administrativa que visava um aprimoramento das práticas de gestão empresarial.

## ALFRED MARSHALL E O TEMA DAS “ECONOMIAS EXTERNAS”

Alfred Marshall, entre as páginas 200 e 268 (capítulos 9 a 13) do livro *Principles of Economics*, realiza um

estudo abrangente – e pioneiro – sobre a organização industrial. Seu foco principal recai sobre a produtividade do trabalho, e como esta pode ser incrementada por meio de uma melhor organização da força de trabalho no âmbito das empresas.

No capítulo 9 Marshall inicia a análise explicando a evolução e o papel da mão de obra, e examinando a importância da mecanização no processo de aumento da produtividade do trabalho.

Nos capítulos 10, 11 e 12 do Livro IV Marshall estuda o papel da organização industrial. Esses três capítulos são instrumentais para nos dar um insight sobre o desenvolvimento do Vale do Silício (ascensão e queda).

O capítulo 10 examina a questão da concentração de setores especializados da indústria em determinadas localizações. É impressionante observar como o exame que Marshall faz sobre o fenômeno que ele observava na Inglaterra, principalmente na região de Lancaster, Manchester, Birmingham e Liverpool, com o que vimos na ascensão do Vale do Silício.

Marshall inicia o capítulo ressaltando que desde a mais antiga era da história, as pessoas escolhiam pontos geográficos para concentrar a produção. Em seguida, faz a listagem dos fatores que explicam a razão dos trabalhadores se reunirem em diversos locais específicos para trabalharem.

- Transmissão de aprendizagem em ofícios de uma geração para outra
- Aparecimento de negócios subsidiários e de apoio na localidade
- Uso de bens de capital especializados
- Criação de mercado para trabalhos que requerem especialização
- Setores localizados podem criar demandas muito significativas por um tipo de mão-de-obra

Em suma, segundo Marshall, as vantagens de se criar uma variedade de diferentes qualificações de trabalho, combinadas com a localização de setores industriais em determinadas localizações, explica o crescimento de certas regiões.

Marshall chama atenção para um problema potencial nesse processo: que a região fique demasiadamente dependente de um só setor de atividade industrial. Para isso, ele recomenda a diversificação industrial de setores num mesmo local. Marshall também se preo-

cupa com a localização de empresas comerciais, pois ele julga que elas devam ser atraídas e dispersadas na localidade. Finalmente, Marshall resalta a influência positiva de melhoria dos meios de transporte para a distribuição geográfica dos setores industriais.

Ainda nesse capítulo – e aqui reside uma analogia com a ascensão do Vale do Silício – Marshall exemplifica os conceitos apresentados por meio de uma recente história da Inglaterra.

Marshall foi o precursor das teorias sobre economias internas e economias externas das firmas.

Marshall, ao analisar a dinâmica de crescimento das firmas, destacou o papel das economias de produção obtidas ao se alterar as proporções dos fatores utilizados em sua função de produção, e também aquelas obtidas pela alteração da organização da firma a medida que cresce a produção.

Essas economias são denominadas de economias e deseconomias internas. São as economias e deseconomias que permitem que a firma possa produzir com maior ou menor eficiência em certos patamares de produção do que outros, mas que resultam da sua situação interna.

As razões para isso se encontram na divisão do trabalho (que atinge a produtividade da mão de obra), em ganhos de custos a medida que se usam máquinas e equipamentos de maior porte (economias técnicas), economias de marketing e economias advindas de uma melhor gestão da firma.<sup>3</sup>

Marshall também apresentou sua análise sobre as economias e deseconomias externas, e essa discussão

3 No capítulo 11, Marshall continua sua análise, discutindo a questão de economias de escala. As economias de escala aparecem no longo prazo. Marshall analisa que, na Teoria da Produção, quando todos os fatores são variáveis, podem surgir três situações de retornos de escala – constantes, crescentes e decrescentes.

Caso todos os fatores cresçam numa determinada proporção, e a produção também cresça nessa mesma proporção, temos retornos constantes de escala; caso todos os fatores cresçam numa determinada proporção, e a produção cresça numa taxa ainda maior, temos retornos crescentes de escala (economias de escala). Caso multiplicarmos todos os insumos por um determinado percentual, e a produção cresça numa proporção menor, observamos, então, deseconomias de escala.

A discussão de Marshall sobre economias de escala aponta a especialização da mão de obra e a divisão – melhor organização – do trabalho como sendo os principais fatores para explicar as economias de escala. A tecnologia também contribui, o que aponta para economias de escala. Finalmente, à medida que expandimos a escala de operações, existem ganhos qualitativos em adição aos quantitativos.

Na Teoria dos Custos – que utiliza dados financeiros em vez de quantidades de produção –, existe um conceito assemelhado, chamado também de economia de escala. Nesse caso, economias de escala aparecem quando os custos médios de longo prazo sejam decrescentes. As deseconomias de escala aparecem quando os custos médios de longo prazo sejam crescentes. Finalmente, quando os custos médios de longo prazo são constantes, temos ausência de economias ou deseconomias de escala.

Modernamente, o conceito de Marshall foi expandido, para abarcar outras possibilidades de economias de escala, que em geral estão associadas ao perfil operacional da empresa. Ou seja: (i) à economia possível em função da associação entre a produção e a distribuição do produto fabricado; (ii) à existência de melhores condições para a obtenção dos recursos financeiros; (iii) à inovação tecnológica; (iv) à capacidade gerencial.

é que queremos focalizar para estudar o caso do Vale do Silício.

Marshall, ao ampliar sua análise da firma individual para o conjunto das firmas de uma mesma indústria, mostra as economias e deseconomias de produção que dependem do aumento da produção da indústria como um todo, e não dos aumentos de produção de uma firma em particular.

Para Marshall, as economias externas ocorrem quando um aumento no tamanho da indústria acarreta uma diminuição de custos para cada firma da indústria. Praticamente essas economias externas aparecem quando a indústria está localizada numa área geográfica específica, caso das empresas de tecnologia de ponta localizadas no Vale do Silício.

Essas economias se devem, por exemplo, a haver um pool de pessoas treinadas no mesmo ofício, que podem se movimentar de uma firma para outra. Ou devido ao potencial de uma troca e complementaridade de tecnologias entre as firmas do local. Outra possível causa está na viabilidade e existirem empresas de serviços ou de infraestrutura atraídas para fazer negócios no local.

Marshall, no final desse capítulo, apresenta o reverso da medalha. Ou seja, no quadro dinâmico de expansão das localidades, começam a aparecer economias externas negativas. Sobe o preço da terra, os salários crescem, o congestionamento de tráfego aumenta, a poluição se agrava, e assim por diante. Ou seja, as *deseconomias de escala* aparecem, em geral, devido: (i) à burocracia; (ii) lentidão no processo decisório; (iii) à sobrecarga do executivo principal; (iv) à outras mazelas que prejudicam o desempenho eficiente de organizações com um porte muito grande. É flagrante, no meu ver, a semelhança com que eu percebo atualmente no Vale do Silício.

Marshall discute, no capítulo 12, a gestão de empresas no contexto da organização industrial. Ele comenta que se pode caracterizar o preço de oferta da habilidade de gestão para comandar o capital como composto por três elementos: (i) o preço de oferta do capital - os juros; (ii) o preço de oferta da habilidade e energia do empresário - ou rendimentos líquidos de gestão; e (iii) o preço de oferta da capacidade da empresa de atrair competência e capital - ou rendimentos brutos de gestão.

Finalmente, no capítulo 13, a dinâmica de negócios e as tendências de retornos crescentes e decrescentes de escala. Nessa parte do livro, os ensinamentos de Marshall podem ser muito úteis para se formular

políticas públicas para regiões, tais como o Vale do Silício, que passam por uma grande expansão, mas que já mostram sinais de um futuro declínio.

## DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA NO VALE DO SILÍCIO, 1930-2019

A história do Vale do Silício está muito ligada à evolução da empresa Hewlett & Packard (fundada em 1939) e ao papel da Stanford University como um centro e criação e difusão de tecnologia, as duas situadas em Palo Alto, no que se tornaria o coração do Vale do Silício.

Bill Hewlett e Dave Packard eram engenheiros, e desde jovens decidiram seguir uma via de empreendedorismo. No começo dos anos 30, os Estados Unidos viviam o auge da Grande Depressão, que se seguiu a Crise de 1929 em Wall Street. Com as instalações da H&P coladas à Stanford, deu-se início à uma simbiose notável entre a pesquisa, ensino e desenvolvimento de Stanford com as empresas demandando talentos e conhecimento, tais como a H&P.

Com o tempo, surgem outras grandes empresas, na ordem cronológica a partir de 1939: General Radio, Tectronix, Texas Instrument, Wang, Data General, IBM, DEC, Sun, Dell, EMC, Cisco, Intel, Apple, Google, Facebook, Oracle e outras.

Em linhas gerais, as principais épocas tecnológicas do Vale do Silício foram:

- A emergência dos circuitos digitais integrados
- O desenvolvimento dos minicomputadores
- Uso de sistema/padrões TCP/IP e UNIX
- As indústrias de minicomputadores e de PCs se horizontalizam
- Emergência do padrão Wintel
- Emergência da Internet e do www
- O boom dos Dotcom
- O fracasso dos Dotcom
- Digitalização
- Web 2.0
- 3G broadband
- Cloud computing
- Mobile internet
- Big data

É uma história notável, de grande sucesso.

Mas as forças que criam as economias externas negativas, com o tempo, passam a neutralizar, e em alguns casos a superar, as economias externas positivas que contribuíram para a grandeza do Vale do Silício.

### COMENTÁRIOS FINAIS: ASCENSÃO E QUEDA DO VALE DO SILÍCIO

Quando se examina a história econômica numa visão que abarque milênios, fica muito claro que civilizações, regiões e cidades, outrora poderosas, regridem ou mesmo desaparecem ao longo do tempo.

Paradoxalmente, as forças e os determinantes do processo de ascensão e queda, acabam por reaparecer sob novas circunstâncias, em tempos e locais diferentes.

Algo similar está ocorrendo com o Vale do Silício. Já aparecem concorrentes. Salt Lake City, em Utah, já se denomina "Slope Valley". Em poucos anos, criou uma rede de 6.500 start ups, das quais 6 já viraram "unicórnios" (valor da empresa acima de US\$ 1 bilhão). Austin (Texas), Irvine (Califórnia), Tampa-Orlando (Flórida), Boston-Cambridge (Massachusetts) também se posicionam para se tornar novos "Vales do Silício".

Embora a queda do Vale seja inevitável, a sua intensidade e velocidade podem ser retardadas ou mitigadas. Novas atividades podem ser implementadas, pois afinal o corpo institucional continua presente. Stanford University, University of California Santa Cruz e outros centros de ensino e pesquisa podem ser instrumentais.

Queria concluir ressaltando novamente a contribuição de Marshall. Uma leitura cuidadosa de sua obra trará surpreendentes prescrições para uma visão moderna de como desenvolver mecanismos e instrumentos de política econômica para atuar na região do Vale do Silício.

### REFERÊNCIAS

BURGELMAN, Robert A. e et al. **Becoming Hewlett Packard. Why Strategic Leadership Matters.** New York: Oxford University Press, 2017

CAMERON, Rondo; NEAL, Larry. **A Concise Economic History of the World. From Paleolithic Times to the Present, fourth edition.** New York: Oxford University Press, 2003

EKELUND, Robert B. Jr.; HÉBERT, Robert F. **A History of Economic Theory and Method, fourth edition.** New York: the McGraw-Hill Companies, Inc, 1997

MARSHALL, Alfred. **Principles of Economics, eight edition (1920).** London, Palgrave Classics in Economics, reprint, 2013.

STONIER, Alfred W; HAGUE, Douglas C. **A Textbook of Economic Theory, fourth edition.** New York: John Wiley & Sons, 1973

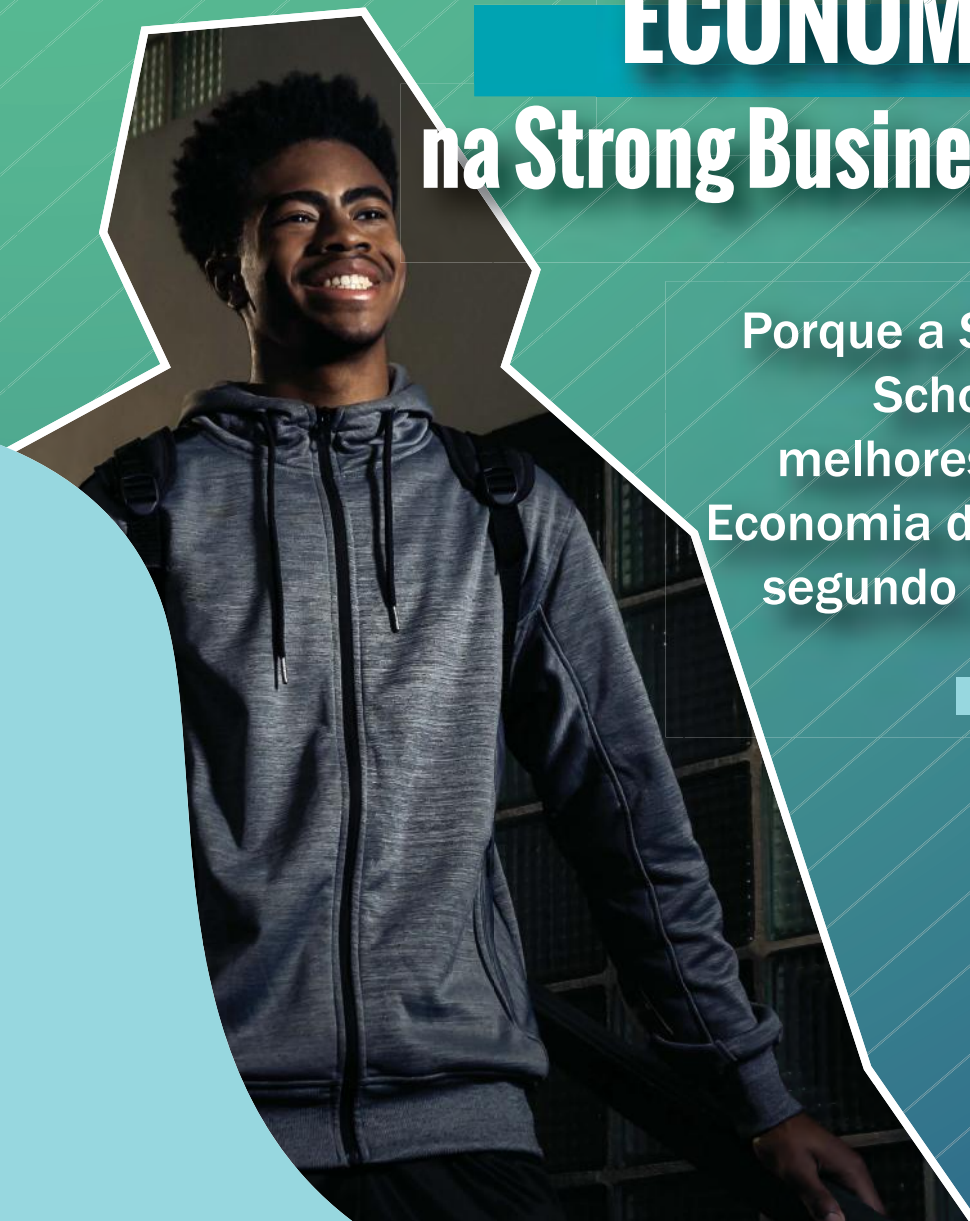
EKELUND, Robert B. Jr.; HÉBERT, Robert F. **A History of Economic Theory and Method, fourth edition.** New York: the McGraw-Hill Companies, Inc, 1997

Por que fazer

# ECONOMIA

## na Strong Business School?

Porque a Strong Business School é uma das 5 melhores faculdades de Economia do Estado de SP, segundo o ENADE - MEC.



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

 **EQUAA**  
Education Quality Accreditation Agency

 **Strong**  
Business School

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





# FINANÇAS SANTOS

**Autores:** Luiz Fernando Diorol Oliveira e Flávia do Valle.

**Orientadores:** Prof. Me. Fábio Pires, Docente da Strong Business School.

## ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA ESTRUTURA DE CAPITAL DAS MAIORES EMPRESAS DE ENERGIA PARTICIPANTES DA BOLSA DE VALORES BRASILEIRA B3

### Resumo:

Vários estudos discorrem sobre análises financeiras em relação as melhores aplicações na bolsa de valores e o objetivo desse trabalho é verificar o comportamento e analisar os determinantes relacionados a estrutura de capital, focando em cinco empresas do setor de energia elétrica, entre as dez melhores ações, com capital aberto aos acionistas na bolsa de valores (B3), sobre a ótica das duas principais teorias que remetem sobre estrutura de capital, Pecking Order e trade off. A escolha das empresas partiu das premissas de liquidez, ou seja, compras e vendas diárias de ações, lucros, etc. Foram utilizados dados comparativos estatísticos em função do endividamento das em-

presas, utilizando o método da correlação de Pearson, com o cálculo de R, relacionando as variáveis independente do endividamento e as variáveis dependentes da rentabilidade, tangibilidade e liquidez corrente. Os resultados sobre o endividamento mostram uma predominância considerável na estruturação de capitais das empresas, em que maior parte do capital provém de terceiros, sendo dívidas em sua maioria a longo prazo e o cálculo estatístico mostrou que apenas as variáveis de rentabilidade ROA, assim como de liquidez corrente apresentaram valores dos coeficientes estatísticos significativos, sendo ambos uma relação negativa quando comparado com o endividamento, portanto, permite concluir que os dados são conclusivos pela teoria de Pecking Order.

**Palavras-chave:** bolsa de valores; estrutura de capital; energia; trade-off theory; pecking order theory.

### 1. INTRODUÇÃO

Em finanças corporativas, o funcionamento e o desempenho das organizações se desenvolvem econômica e financeiramente. Sob a perspectiva da admi-

nistração financeira, a análise macro ambiental de uma empresa está associada às instituições e mercados financeiros, compreendendo seu impacto e funcionamento no contexto de um sistema financeiro globalizado, ao passo que, a avaliação do microambiente empresarial envolve aspectos como o planejamento financeiro e o estudo da estrutura de capital de empresas e instituições financeiras, assim como a gestão de recursos limitados e de lucros na tentativa de gerar dividendos e, por conseguinte, maximizar as possibilidades de futuros reinvestimentos.

Segundo Perobelli e Famá (2002, p. 34), os conceitos relacionados à estrutura de capital são frequentemente reconhecidos como “o marco inicial das finanças corporativas modernas”. Assim, parte da análise preliminar de um projeto avalia como será a estrutura de capital, portanto, como o novo negócio será subsidiado e qual será a projeção de participação correspondente à cada fonte de subvenção.

Ademais, a tomada de decisão equivocada em relação às suas fontes de capitais por parte dos administradores, pode gerar impactos negativos e prejuízos irreversíveis à organização. Por esta razão, a escolha quanto à combinação ideal de fontes de financiamento é uma decisão que deve ser pensada e analisada não somente na esfera financeira da empresa, mas também em seu domínio estratégico, haja vista que atualmente um mercado extremamente competitivo em ampla transformação impõe a urgente busca pela eficiência e por estratégias corporativas mais eficazes, inclusive no setor de transporte de energia elétrica gerido por monopólios, cuja transmissão e distribuição realiza-se por meio do modelo denominado “indústria em rede” (ABRADEE, 2021)

A área de finanças de uma organização é responsável por apresentar e explicar as ferramentas na gestão

econômica, financeira, expondo o quanto essas técnicas de análise podem gerar alavancagem e consideráveis resultados financeiros e econômicos. Duas teorias principais são estudadas nas últimas décadas: Trade-Off Theory e Pecking Order Theory.

Diante disso, inicialmente serão apresentados os conceitos introdutórios pertinentes à estruturação de capital e suas principais teorias, tal qual a elaboração da estrutura de maximização de capital como potencial ferramenta de alavancagem financeira. Em seguida, serão retratados os métodos de análise de investimentos como mecanismos da gestão financeira e econômica, indispensável para garantir o bom desempenho das empresas, no intuito de cumprir os seguintes objetivos específicos: verificar a relação das variáveis independentes e os endividamentos das empresas do setor elétrico; selecionar as variáveis independentes que serão testadas neste ensaio e analisar o comportamento de variáveis da estrutura de capital. E, finalmente, serão indicadas as considerações finais do estudo na tentativa de favorecer a compreensão das atividades executadas pelas áreas de Finança e economia.

## 2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA

Os estudos pertinentes à estrutura de capital propõem a explicar a composição das fontes de financiamentos obtidos pelas empresas para realizar a condução mais acertada dos seus investimentos. A estrutura de capital, apresentada no Figura 1, a seguir, mostra a os endividamentos proporção entre o capital próprio (CP) e o capital de terceiros (CT) utilizados pelos gestores para financiar as operações financeiras da empresa (Oliveira et. al., 2013).



Figura 1: Estrutura de Capital.  
Fonte: Autores, 2021.

A estruturação de capital consiste, dessa forma, na composição das dívidas de curto e longo prazo da empresa, apontados na Figura 1. Considerando que o custo de capital da empresa se refere ao custo que ela deve pagar para obter novos fundos de capital, os retornos exigidos pelos investidores que fazem parte da estrutura de propriedade da empresa (HOJI e LUZ, 2019). De acordo com Alencar e Lopes (2007), o custo do capital próprio é a taxa de desconto que equilibra o preço atual da ação à expectativa de rendimentos futuros.

Além daqueles recursos procedentes dos sócios ou ainda dos investidores que investem nos seus projetos com recursos provenientes de fontes externas, a exemplo de empréstimos e financiamentos providos de instituições financeiras, cujas modalidades geram ônus com o pagamento de juros e são dedutíveis do imposto de renda. Nessa lógica, quanto maior a taxa de juros, maior o custo de capital de terceiros, com a elevação dos juros, de modo que contribuirá para a redução do nível de investimentos nas empresas, uma vez que será necessário sublevar, da mesma maneira, a taxa de retorno exigida nos projetos (HOJI e LUZ, 2019). Nessa direção, Batista et. al. (2005, p. 2274) indicam que “o capital de terceiros possui prazo declarado e direito prioritário sobre os lucros e ativos”, pois representam o longo prazo.

No setor de energia elétrica, a aferição da estrutura de capital de uma companhia está submetida aos critérios fixados pela regulação da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), de modo que, para permitir financiamentos oriundos de bancos que oferecem taxa subsidiada (inferior à inflação), a ANEEL, em revogação da Resolução Normativa ANEEL 539/2013, ratificou a Resolução Normativa nº 592/2013 estabelecendo que as firmas interessadas ao financiamento tivessem, antes do pagamento da dívida, fluxo de caixa livre 30% maior que a amortização, incluindo os juros do período (LEXML, 2020).

Os empréstimos de baixo custo, em relação às taxas encontradas no mercado concorrente, a estrutura de capital dessas firmas poderia, por assim dizer, ser notavelmente impactada, entre o capital próprio e capital de terceiros como o próprio negócio (MYERS, 1984). No entanto, segundo o teorema de Modigliani-Miller, na hipótese de um mercado eficiente existente em face de um determinado com a fixação de preços de mercado, regido pela ausência de impostos, custos de agência, insolvência e de informação assimétrica, não alterando o valor da empresa da forma que é financiada (MODIGLIANI e MILLER, 1958).

Todavia, tal alegação tem suas controvérsias no mundo real, visto que para contemplar as expectativas dos proprietários dos recursos, quer de terceiros, quer dos sócios, as empresas podem optar por níveis diferenciados de alavancagem.

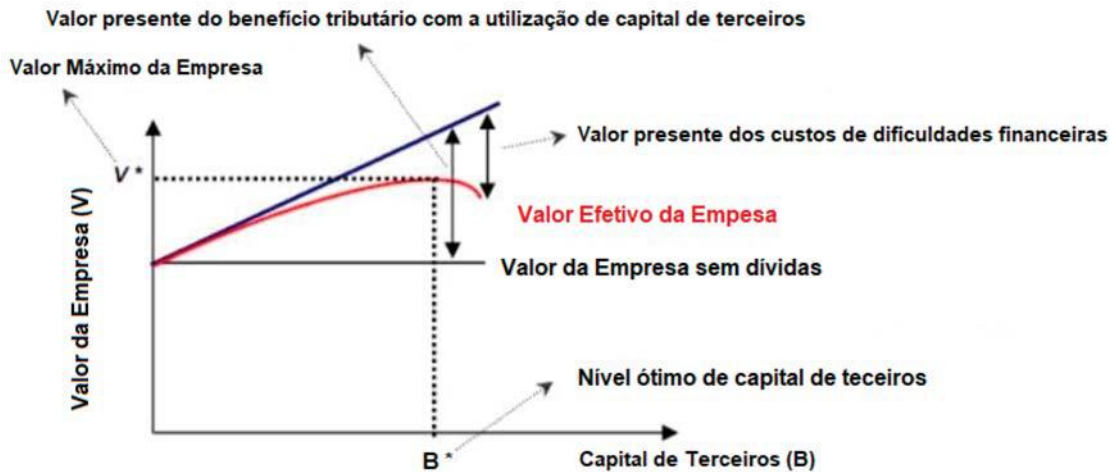
## 2.1 Teorias desenvolvidas sobre estrutura de capital

Diante da complexidade e dos múltiplos desafios associados ao planejamento financeiro das empresas, uma ampla literatura sobre estrutura de capital se desenvolveu na intenção de designar a política mais adequada para a tomada de decisão quanto às proporções de financiamento com capital de terceiros e próprio. No entanto, duas linhas centrais de pensamento dominam a discussão das organizações, sendo elas, a teoria tradicionalista, por Durand (1952), e a teoria moderna representada por Modigliani e Miller (1958).

Empiricamente, os estudos das estruturas ótimas de capitais ensaiavam os efeitos de afrouxamento das hipóteses trazidas pelo modelo de Modigliani e Miller (1958), cuja combinação acertada de capital próprio e de terceiros, seria capaz de estipular um valor mínimo para o custo total de capital e, consequentemente, expandir o patrimônio dos sócios (HARRIS E RAVIV, 1991). Assim, a posteriori, surgiram outras duas teorias que relacionavam a política de dividendos e a de investimentos. Estrutura de capital, com Miller (1977) propôs a *Trade-Off Theory* e Myers (1984), que respaldou as proposições da Teoria de Hierarquização de Fontes de Financiamento, a *Pecking Order Theory*. Segundo Saona e Vallelado (2012), ambos os conceitos se tornaram vertentes relevantes para a estrutura de capital.

### 2.1.1 Trade off

A Trade-Off Theory pressupõe que companhias mais rentáveis se encontram mais endividadas. À vista disso, as empresas deveriam se financiar, majoritariamente, por meio do capital de terceiros até atingirem um nível ótimo de endividamento, isto é, equilibrar o efeito dos custos de falência e daqueles relativos ao benefício fiscal, culminando, assim, num organismo adequadamente endividado, no qual o custo de capital seja mínimo (DE BRITTO, 2018). Sob essa ótica, de acordo com a Figura 2, o valor da empresa expande ao passo que se eleva o nível do seu endividamento, já que em razão do benefício tributário, o custo de capital diminui, aumentando, portanto, seu o valor de mercado.



**Figura 2:** Valoração da Empresa pela Teoria do Trade-off.  
**Fonte:** Autores, 2021.

Esse aspecto, observado por Modigliani e Miller (1958), foi reconhecido como o mais vantajoso da dívida adquirida em relação ao patrimônio líquido, cujas despesas e juros subsequentes do endividamento podem ser dedutíveis dos impostos. Nessa lógica, conforme indicado no gráfico da Figura 2, quanto maior a alavancagem financeira da empresa, menor será o total de imposto a ser arrecadado.

Além disso, um contexto de alto endividamento por parte da empresa demanda dos administradores maior objetividade e precisão na escolha dos projetos empresariais, visto que investimentos conduzidos indevidamente podem suscitar prejuízos financeiros significativos. Por outro lado, não se deve desconsiderar o fato de que a empresa se endivida, suas chances de honrar seus compromissos no curto ou longo prazo, assim como sua performance, experimentarão risco equivalente. Por esta razão, é imprescindível desmistificar as particularidades pertinentes ao modelo de negócio e mensurar os prováveis impactos através de

indicadores utilizados no mercado, a fim de determinar a medida ideal de endividamento, maximizando, conseqüentemente, o seu valor.

### 2.1.2 Pecking Order

A conceituação da *Pecking Order Theory*, também denominada *Teoria da Hierarquia das Fontes*, pressupõe que as empresas mais rentáveis com maiores oportunidades de crescimento sejam menos endividadas, ou seja, que utilizem parte dos lucros retidos ao invés de contrair dívidas (MARTINS e FAMÁ, 2012).

Embora não se admita uma meta de endividamento nesse modelo, em se tratando de uma teoria de hierarquia, conforme sugere, existem preferências na decisão de financiamento para as organizações, retratada no Quadro 1 a seguir, no intuito de compensar os custos da assimetria de informação existente no mercado de capitais (MYERS, 1984; DE BRITTO, 2018).

Ordem de importância	Forma de obtenção de capital
1º lugar	Geração de caixa/retenção de lucros (financiamento interno)
2º lugar	Emissão de dívida com terceiros
3º lugar	Emissão de dívida conversível
4º lugar	Emissão de ações

**Quadro 1:** Hierarquia em relação a Teoria Pecking Order  
**Fonte:** MYERS, 1984 & DE BRITTO, 2018.

Em termos práticos, segundo a Teoria Pecking Order, uma empresa deve financiar seus investimentos, preferencialmente, com recursos gerados internamente, conforme demonstrado no Quadro 2 acima, para só então recorrer a fontes externas de capital (SANTOS, DE OLIVEIRA e AVELINO, 2018, p.2, apud. KAVESKI, ZITTEI e SCARPIN, 2014). Para isso, diante da presença de assimetria de informação, é indispensável analisar o impacto do risco sobre os retornos, pois os acionistas exigirão maior compensação em face de maiores riscos (RAUPP, 2015).

Evidentemente, existem alternativas admissíveis em função da estrutura de capital entre as quais uma empresa poderá optar. No entanto, se a intenção da Administração for maximizar o seu valor, convém uma análise mais pormenorizada das variáveis associadas à disponibilidade, riscos e o custo de capital, visto que a estrutura de capital devidamente elaborada, potencializa os resultados corporativos e, conseqüentemente, o desempenho econômico da empresa, podendo, desse modo, ser utilizada como estratégia fundamental de alavancagem financeira.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como apresentado é um tema recorrente e de muitas controvérsias, onde até hoje existem dúvidas. Sendo assim, a justificativa desse trabalho é utilizar duas vertentes da estrutura de capital (Trade off e Pecking Order), tendo um escopo maior de pesquisa, com resultados mais claros e não apenas subjetivo em um setor importante da economia brasileira, elétrico.

A pesquisa teve como pontos metodológicos: Dados financeiros e contábeis das 5 maiores empresas do setor de energia na bolsa, ou seja, capital aberto; 5 anos como período de análise, variáveis dependentes e independentes que possam influenciar a estrutura de capital e ferramentas de análises. Foi usado como base de dados o período de 2015-2019, sendo todos extraídos do site da Bovespa, ou próprio site das instituições, tais como balanços, DRE, notas explicativas, relatórios de administração e tudo aquilo que possa ser importante para melhor compreensão.

#### 3.1 Tratamento Estatístico

A partir dos relatórios extraídos foram recolhidas informações das contas patrimoniais e de resultado, realizado cálculos de índices financeiros e econômicos e alimentados ao software da Microsoft Excel para a realização de tratamento estatístico com teste de hipóteses, regressões a fim de identificar padrões do setor, conforme a pesquisa se propõe a responder.

##### 3.1.1 Variáveis

As variáveis dependentes e independentes que iremos utilizar nesse estudo, foram definidas através dos objetivos e problema de pesquisa, ou seja, por cálculos de índices que possam interferir nas decisões da estrutura de capital das empresas, com as informações retiradas do site da Bovespa.

As variáveis dependentes foram voltadas para a parte de endividamento, sendo considerado os seguintes índices (Tabela I):

Variáveis de pesquisa	Siglas	Fórmulas
Endividamento Total	ET	Passivo Circulante + Passivo Não Circulante Ativo Total
Endividamento curto prazo	ECP	Passivo Circulante / Ativo Total
Endividamento longo prazo	ELP	Passivo Não Circulante / Ativo Total

**Tabela 1:** Variáveis Quantitativas Dependentes  
Fonte: Autores, 2021.

As variáveis independentes (Tabela II) representam os fatores determinantes para análise da estrutura de

capital, com o uso do modelo de regressão simples, em relação as variáveis testadas:

Variáveis	Siglas	Formulas
Liquidez corrente	LC	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Tangibilidade	TANG	Ativo Imobilizado + Estoques / Ativo Total
Retorno aos investidores	ROE	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
Rentabilidade investimento	ROA	Lucro líquido/ Ativo Total

**Tabela 2:** Variáveis Quantitativas Independentes  
**Fonte:** Autores, 2021.

A relação esperada das variáveis entre os valores explicativos adotados em função do endividamento da empresa, na perspectiva da teoria do trade-off e da Pe-

cking Order pode ser descrita, conforme apresentado na Tabela III.

Variável	Trade off	Pecking Order
Rentabilidade (ROE)	Positiva	Negativa
Rentabilidade (ROA)	Positiva	Negativa
Liquidez Corrente (ILC)	-	Negativa
Tangibilidade (TANG)	Positiva	Positiva

**Tabela 3:** Relação Esperada com Endividamento  
**Fonte:** Autores, 2021.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Utilizando as análises, correlação de Pearson foram encontrados alguns resultados, entre os quais estão descritos em tabelas e gráficos. Na Tabela IV, foi analisado os indicadores das variáveis dependentes (endivi-

damento) do último ano estudado. O comportamento observado é de que todas as empresas listadas na análise possuem mais de 50% do seu capital provenientes de terceiros, ou seja, uma dependência média para alta de usar o capital externo para financiar suas atividades, porém priorizando os dados das dívidas de longo prazo.

2019	Endividamento total	Endiv. curto prazo	Endiv. Longo Prazo
TAESA	0,561	0,089	0,473
ENGIE	0,768	0,198	0,569
CPFL	0,699	0,228	0,470
EQUATORIAL	0,740	0,164	0,576
EDP	0,624	0,209	0,416

**Tabela 4:** Endividamento em Função das Variáveis Dependentes.  
**Fonte:** Autores, 2021.

No gráfico 1 é apresentado a relação entre endividamento total e endividamento curto prazo no período de um ano, em 2019.

do de um ano, em 2019.

### Endividamento Total/Curto Prazo em 2019.

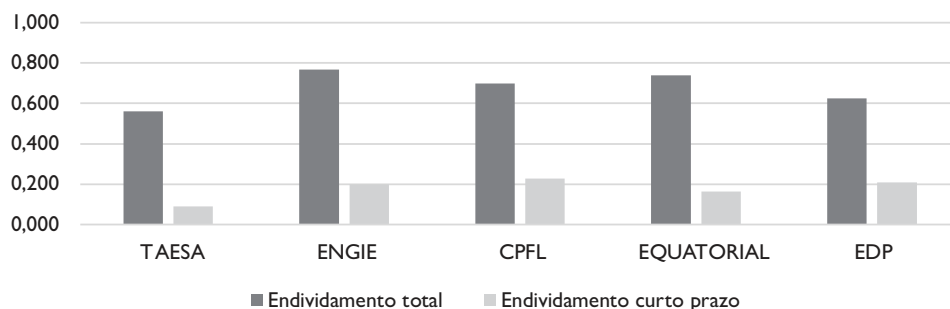


Gráfico 1: Endividamento Total/Curto Prazo em 2019.  
Fonte: Autores, 2021.

É possível notar um comportamento parecido em relação as dívidas, as empresas andam em linha tene, ou seja, com poucas dívidas a curto prazo, o que olhando no geral, é positivo, tendo vista que essas empresas possuem mais tempo para liquidação de todas suas pendências financeiras

No gráfico 2, a relação entre endividamento total e endividamento longo prazo, com referência ao ano

de 2019, mostra o comportamento contrário do gráfico 1 em relação ao endividamento de curto prazo, sendo que o endividamento a longo prazo são altos ou quase total, e isso em todas as empresas em estudo, sendo assim, seguem decisões estratégicas envolvendo decisões financeiras, investimentos, financiamento e distribuição de dividendos parecidas, com um prazo maior para pagamento de dívidas ou pendências.

### Endividamento total/ Longo prazo 2019

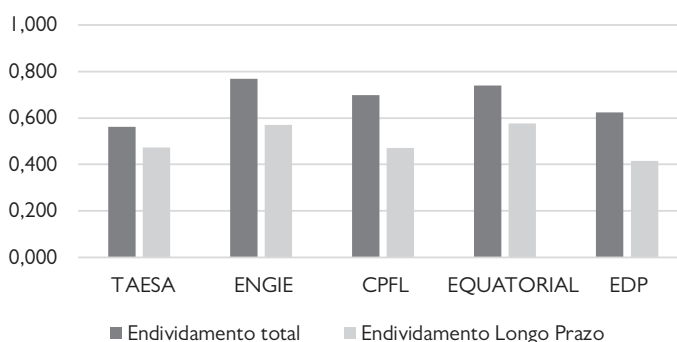


Gráfico 1: Endividamento Total/Longo Prazo em 2019.  
Fonte: Autores, 2021.

Na Tabela V foi analisado a média de todos os anos dos indicadores de endividamento em estudo nessa pesquisa, sendo assim, é possível observar uma tendência como no último ano de 2019, com as empresas usando maior capital externo do que de proprietários

e tendo suas maiores dívidas com prazos superiores a 12 meses. Um destaque vai para Empresa Taesa (TAEE) que destoa um pouco dos demais, equilibrando 100% seus financiamentos entre capital de recursos próprios e de capital de terceiros.

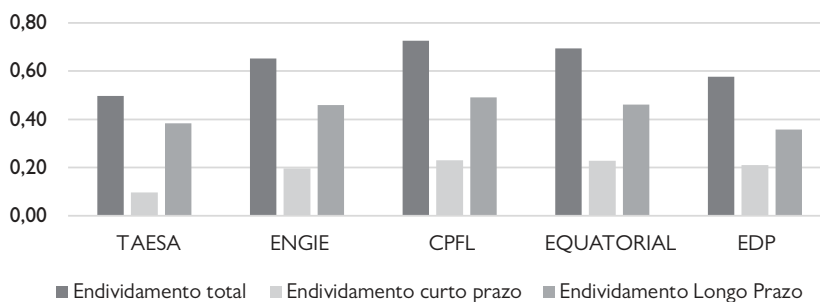
Média dos 5 anos	Endividamento total	Endividamento curto prazo	Endividamento Longo Prazo
TAESA	0,50	0,097	0,38
ENGIE	0,65	0,197	0,46
CPFL	0,73	0,230	0,49
EQUATORIAL	0,70	0,228	0,46
EDP	0,58	0,210	0,36

**Tabela 5:** Média Geral dos Anos Analisados.  
Fonte: Autores, 2021.

O Gráfico 3 mostra a paridade entre as estratégias de estrutura de capital relacionada das empresas na bolsa, principalmente as três empresas (Engie, CPFL e

Equatorial) que possuem divisões de capitais praticamente iguais.

## MÉDIA DE 5 ANOS



**Gráfico 3:** Média Geral dos Anos Analisados.  
Fonte: Autores, 2021.

### 4.1 Correlação Pearson variáveis dependentes (x) e independentes (Y)

Na Tabela VI traz a relação da variável dependente de endividamento total (x) com a variável independente de indicador de rentabilidade ROE (Y), mostrando a eficiência da empresa ao usar seu patrimônio para obter lucro.

Ao calcular a correlação de Pearson na ferramenta Microsoft Excel, chegou ao valor de 0,0166, ou seja, correlação perto de 0, isso indica que há relação linear fraquíssima positiva entre as variáveis.



<b>Empresa</b>	<b>Endividamento total (x)</b>	<b>ROE (Y)</b>
TAESA	0,50	0,199
ENGIE	0,65	0,302
CPFL	0,73	0,132
EQUATORIAL	0,70	0,214
EDP	0,58	0,129

**Tabela 6:** Endividamento total x Roe.

Fonte: Autores, 2021.

Como ressaltado por Brito et al. (2007), empresas com maior índice de rentabilidade, mesmo menos endividadas que outras, seguem a teoria de Pecking Order. Já a teoria de trade-of destaca que a empresa mais lucrativa tem uma tendência de se endividar, mesmo com benefício fiscal como proteção dos fluxos de caixa. A Tabela VII traz a relação de variáveis de endividamento e Rentabilidade, sendo endividamento total (x) a variável dependente e o ROA a variável in-

dependente (Y), cujo cálculo realizado é dividindo o lucro líquido da empresa no último ano fiscal completo pelo Ativo total, ou seja, mostrando quão eficiente é a empresa ao usar seu ativo para obter lucro.

Ao calcular a correlação de Pearson na ferramenta Microsoft Excel, chegou ao valor de - 0,60, ou seja, indica que existe uma relação negativa moderada pra forte entre as variáveis.

	<b>Endividamento total (x)</b>	<b>ROA (Y)</b>
TAESA	0,50	0,0998
ENGIE	0,65	0,0964
CPFL	0,73	0,0372
EQUATORIAL	0,70	0,0649
EDP	0,58	0,0538

**Tabela 7:** Endividamento total x Roa.

Fonte: Autores, 2021.

A Tabela VIII mostra a relação de variáveis de endividamento e financeira, sendo utilizado agora endividamento de curto prazo (x) como variável dependente, com a variável independente o indicador financeiro de liquidez corrente (Y), cujo cálculo realizado é divi-

dindo o ativo circulante pelo passivo circulante, com contas de curto prazo das empresas, mostrando quão eficiente é a capacidade de pagamentos das instituições.

Empresa	Endividamento CP (x)	LIQUIDEZ CORRENTE (Y)
TAESA	0,097	2,693
ENGIE	0,197	1,174
CPFL	0,230	1,089
EQUATORIAL	0,228	1,708
EDP	0,210	1,276

**Tabela 8:** Relação do Endividamento CP x Liquidez Corrente.  
**Fonte:** Autores, 2021.

A correlação de Pearson encontrada no programa Excel foi de - 0,87, com relação negativa forte entre as variáveis, portanto correlacionadas. Pela teoria da Pecking Order, a empresa pode utilizar os recursos antes de se endividar, portanto há uma relação negativa entre liquidez corrente encontrada e o endividamento, porém a teoria do trade-off não apresenta uma relação direta em função desses indicadores.

A Tabela IX traz a relação de variáveis endividamento de longo prazo (x) dependente e de tangibilida-

de (Y) variável independente de indicador financeiro, onde se divide todo ativo tangível da empresa (estoque + imobilizado) pelo ativo total. Portanto, para ambas as teorias, trade off ou Pecking Order, quanto maior a quantidade de ativos tangíveis, maior é seu endividamento apresentado.

Ao calcular a correlação de Pearson na ferramenta Microsoft Excel, chegou ao valor de - 0,14, ou seja, Correlação positiva quase nula.

	Endividamento LP (x)	TANGIBILIDADE (Y)
TAESA	0,38	0,0032
ENGIE	0,46	0,6595
CPFL	0,49	0,2248
EQUATORIAL	0,46	0,0015
EDP	0,36	0,3281

**Tabela 9:** Relação de Endividamento LP e Tangibilidade.  
**Fonte:** Autores, 2021.

Algumas hipóteses são consideradas essenciais para os resultados das pesquisas, entre elas têm-se:

H1: É negativa a relação entre retorno aos acionistas e indicadores de endividamento.

H2: É negativa a relação entre retorno dos ativos e indicadores de endividamento.

H3: É negativa a relação entre liquidez corrente e os indicadores de endividamento

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de capital utiliza capital próprio e/ou capital de terceiros para financiar seus ativos e, por

tratar de um tema importante e vital para saúde financeira da empresa, principalmente sobre financiamento, decisões, etc. se torna relevante na área de estudo, principalmente, quando analisou a estrutura de capital de cinco das maiores empresas do setor de energia listados na bolsa de valores brasileira (INDEXBVMF: IBOV), mostrando evidências do comportamento das variáveis determinantes, trazendo duas teorias pilares: Trade off e Pecking Order.

Para chegar ao objetivo proposto foi utilizado o método de pesquisa descritiva, em relação ao setor de energia elétrica, foram analisadas a saúde financeira das empresas TAESA, ENGIE, CPFL, EQUATORIAL, EDP.

Para análise de resultados foram utilizadas tabelas e gráficos, isso para uma compreensão mais fácil e explícita, onde foi analisado primeiramente as variáveis dependentes (Endividamento), em seguida foi utilizado o teste estatístico de correlação de Pearson (R). Este coeficiente, assume valores entre -1 e 1, sendo:

R = 0,8 a 1: Forte positivo e linearmente dependente.

R = 0,4 a 0,7: Moderado positivamente e linearmente dependente.

R = 0,1 a 0,3: Fraco positivo e linearmente dependente.

R = - 0,8 a - 1: Forte negativo e inverso.

R = - 0,4 a - 0,7: Moderado negativo e inverso.

R = - 0,1 a - 0,3: Fraco negativo e inverso.

A partir das tabelas e gráficos em estudo do endividamento, foi checado que quase todas as empresas possuem semelhanças em suas estruturas de capitais, com mais de 50% do capital sendo provenientes de terceiros e com a maior parte de suas dívidas a longo prazo, exceto Taesa que tem uma equivalência entre as dívidas, sendo meio a meio. Isso mostra um equilíbrio de mercado, existindo uma assimetria de informação e Myers (1984) afirma que se existe assimetria de informação, há formação da estrutura de capital e possuem uma hierarquia, denominada teoria de Pecking Order.

Posteriormente foi calculado a correlação a de Pearson entre as variáveis dependentes e independentes, relacionando o endividamento com a rentabilidade (ROE e ROA), liquidez Corrente e tangibilidade.

Os resultados mostraram que o índice de rentabilidade ROE e o de tangibilidade possuem correlação positiva, porém, muito fraca, portanto, não é possível relacionar o endividamento na amostra pesquisada.

O Índice de rentabilidade ROA apresentou uma correlação negativa, em relação ao endividamento total, com um R= - 0,60, o que mostra que quanto maior a rentabilidade, menor a utilização do valor da dívida como forma de financiar os próprios investimentos, constatando a teoria do Pecking Order.

Por último foi analisado a variável independente de Liquidez corrente com endividamento de CP, com R = - 0,8, mostrando que existe uma relação negativa forte entre as variáveis, ou seja, as variáveis são correlacionadas. Pela teoria da Pecking Order a empresa pode usar esses recursos antes de se endividar, portanto a relação negativa entre liquidez corrente e endividamento, porém a teoria do trade-off não permite estabelecer uma relação direta entre esses indicadores.

Como base a Tabela III, onde foi mencionado a relação esperada de endividamento com as duas teorias (trade off e Pecking Order), conjuntamente com as análises estatísticas, foi possível evidenciar no período de 5 anos, que a teoria que mais se aplica quando se trata de estrutura de capital no setor de energia é Pecking Order, principalmente pelos resultados de Liquidez e ROA que se confirmam na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABRADEE. **Visão geral do setor**. Disponível em: <https://www.abradee.org.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor/>. Acesso em: 28 maio 2021.

ALENCAR, R. C, LOPES, A. B. **Nível de disclosure e custo de capital próprio no mercado brasileiro**. Programa de pós graduação de Ciências Contábeis USP. São Paulo, 2007.

BATISTA, A. F. et. al. **Estrutura de Capital: uma estratégia para o endividamento ideal ou possível**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

BRITO, Giovani; CORRAR, Luiz J.; BATISTELLA, Flávio. **Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil**. Rev. contab. finanç. vol.18 no.43. São Paulo. Jan./Apr. 2007. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151970772007000100002#:~:text=A%20teoria%20tradicional%20defende%20que,%20aumentado%20do%20risco%20de%20fal%C3%AAncia](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772007000100002#:~:text=A%20teoria%20tradicional%20defende%20que,%20aumentado%20do%20risco%20de%20fal%C3%AAncia). Acesso em 28/10/2020.

DE BRITTO, P. A. P. Determinantes da estrutura de capital de empresas brasileiras de capital aberto em período de crise. Revista Ambiente Contábil. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. ISSN 2176-9036. Vol. 10. nº 2, 2018.

DURAND, D. **Cost. of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement**. In: Conference on Research on Business Finance. New York: National Bureau of Economic Research, 1952.

HARRIS, M.; RAVIV, A. **The theory of capital structure**. Journal of Finance, Chicago: American Finance Association, v.46, n.1, Mar.1991.

HOJI, M., LUZ, A. E. **Gestão financeira econômica: didática objetiva e prática**. Editora Atlas Ltda. São Paulo, 2019.

LEXML. **Resolução Normativa nº 592, de 18/12/2013**. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:agencia.nacional.energia.eletrica:resolucao.normativa:2013-12-18;592>. Acesso em: 30 maio 2021.

MARTINS, A. I. FAMÁ, R. **O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre política de dividendos?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 52, nº 1, p. 024-039, 2012.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M.H. **The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment**. American Economic Review, Nashville: American Economic Association, v.48, n.3, Jun.1958.

MYERS, S.C. **The capital structure puzzle**. Journal of Finance, Chicago: American Finance Association, v.39, n.3, Jul.1984.

OLIVEIRA, G. R., TABAK, B. M., RESENDE, J. G. L., CAJUEIRO, D. O. **Determinants of the level of indebtedness for Brazilian firms: A quantile regression approach**. Economia, 14, 123- 138, 2013.

PEROBELLI, F. F. C., FAMÁ, R. **Determinantes da estrutura de capital: aplicação a empresas de capital aberto brasileiras**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v.37, n.3, p.33-46. São Paulo, 2002.

RAUPP, G. C. **Administração de Finanças I**. Faculdade Senac, Rio Grande do Sul, Brasil, 2015.

SANTOS, D., DE OLIVEIRA, J. G., AVELINO, B. C. **Estrutura de Capital e Teorias do Trade-Off e Pecking Order: uma análise das Empresas Componentes do Índice IBRX-100**. VIII Congresso de Controladoria e Finanças. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2018.

SAONA, P. VALLELADO, E. **Firms' Capital Structure Under Akerlof's Separating Equilibrium**. Spanish Journal of Finance and Accounting, XLI (156), 471-495. 2012.

# 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).

Outras normas para consulta: ABNT (NBR 6028, NBR 10520), IBGE (Normas de Apresentação Tabular) e o Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos em: <http://www.esags.edu.br/biblioteca>

### Alguns exemplos:

#### Livro

#### Até 3 autores:

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe.

**Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

#### Mais de 3 autores indica-se o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.:

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de administração financeira.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

#### Capítulo de livro:

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. **História da filosofia contemporânea:** do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista:

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S. Estrutura social e criação de empresas. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 50, n.4, p. 432-446, out./nov./dez. 2015. Disponível em: < [http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1667](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

#### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itaun.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

#### CALEIRO, J. P. **EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo.** Exame, 20 maio 2016. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

#### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos.** 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

#### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

#### Envio via e-mail para:

Endereço: [estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG ESAGS.

## **Cursos:**

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Publicidade e Propaganda
- Direito

### **Unidade ABC**

Av. Industrial, 1455  
Bairro Jardim - Santo André/SP  
[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159  
Paquetá - Santos/SP  
[13] 2127.0003

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