

Organização
Prof.^a Dr.^a Liliane de Oliveira Guimarães

PESQUISA EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS

Destaques da Produção Discente



Organização
Prof.^a Dr.^a Liliane de Oliveira Guimarães

PESQUISA EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS

Destaques da Produção Discente



iceg
Escola de
Negócios


PUC Minas

amaldere

Organização
Prof.^a Dr.^a Liliane de Oliveira Guimarães

PESQUISA EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS

Destaques da Produção Discente

1ª edição

iceg
Escola de
Negócios



amaldete

Belo Horizonte
2024

Copyright © ORGANIZAÇÃO: LILIANE DE OLIVEIRA GUIMARÃES, 2024.

Editor:

ÁLVARO GENTIL

Produção Executiva:

PAULA PESSOA

Revisão linguística:

MARIA MADALENA LOREDO NETA (Departamento de Filosofia / PUC Minas)

GABRIELA RODRIGUES NEVES LAGES (Estagiária da Pró-reitoria de Extensão PROEX,
Graduanda em Letras / PUC Minas)

PEDRO VIANNA

Projeto gráfico e diagramação | adaptação e-book:

ANDREZZA LIBEL

Catálogo na Publicação (CIP)

Guimarães, Liliane de Oliveira

G963p Pesquisa em Ciências Econômicas e Gerenciais : destaques da produção
discente [livro eletrônico] / Organização: Prof.^a Dr^a Liliane de Oliveira Guimarães. –
1. ed. – Belo Horizonte : Ramalhete : ICEG/PUC Minas, 2024.

Recurso eletrônico : il. color.

Formato: ePUB

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia.

Vários autores

ISBN 978-65-5034-059-9

1. Administração 2. Marketing – Administração 3. Mercado de trabalho 4.
Recursos humanos 5. Economia 6. Contabilidade 7. Administração pública I.
Título.

CDD: 658

Bibliotecária responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Todos os direitos desta edição reservados a

Organização: Liliane de Oliveira Guimarães

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização, por escrito, do(a) autor(a) e da editora.

Este livro foi revisado segundo o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

**Produção Discente do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – ICEG Escola de
Negócios da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**

Diretor: Prof. José Chequer Neto

Programa de Pós-graduação em Administração: Prof. Marcelo de Rezende Pinto

Coordenadores dos Cursos de Administração:

Prof. Henrique Maia Veloso - EAD

Prof. Marco Antônio Machado – campus Contagem

Prof. Osvaldo Maurício de Oliveira – campus Betim

Prof. Pedro Augusto Xavier de Assis - unidade Praça da Liberdade

Prof. Ricardo Ghizi Corniglioni – unidade São Gabriel

Prof. Vinícius Generoso Monteiro – campus Poços de Caldas

Prof^a Késia Aparecida Teixeira Silva– unidade Barreiro

Prof^a Wanda Cristina Rocha Wenceslau – unidade Coração Eucarístico

Coordenadores dos Cursos de Ciências Contábeis:

Prof. Amaro da Silva Junior – unidade Coração Eucarístico

Prof. José Ronaldo da Silva – unidade Coração Eucarístico

Prof. Marcelo Demicheli Torres e Silva – unidade Praça da Liberdade

Prof. Sérgio Ribeiro da Silva – unidade São Gabriel

Prof. Vanderlei Lopes Barbosa – unidade Contagem

Prof^a Jasmária Lima Ribeiro de Oliveira– EAD

Coordenadores dos Cursos de Ciências Econômicas:

Prof^a Ana Maria Botelho – unidade Coração Eucarístico

Prof. Édil Carvalho Guedes Filho – unidade Praça de Liberdade

Prof. Marcelo Pereira de Mendonça - EAD

PUC MINAS VIRTUAL

Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior - Prof. Fernando Santos Eduardo

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial - Prof. João Carlos Oliveira Caetano

Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Marketing - Prof. Rodrigo Cassimiro de Freitas

Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos - Prof^a. Cíntia Borges
Ferreira Leal

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira - Prof. Marcelo Alexandre de Resende

Curso Superior de Tecnologia em Logística - Prof^a. Késia Aparecida Teixeira Silva

Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - Prof^a. Cíntia Borges Ferreira Leal

COMISSÃO EDITORIAL

Profª Drª Adriane Maria Arantes de Carvalho

Profª Drª Ana Carolina Vasconcelos Colares

Profª Drª Ana Tereza Lanna Figueiredo

Profª Drª Ester Eliane Jeunon

Profª Drª Josmária Lima Ribeiro de Oliveira

Profª Drª Luciane Ghiraldello

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto

Nosso agradecimento especial à Profª Drª Catari Vilela Chaves, pela inestimável contribuição para a produção deste e-book e pelo apoio para a sua finalização.

Sumário

APRESENTAÇÃO

PREFÁCIO

CAPÍTULO 1 - MARKETING DIGITAL

1 ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FUNIL DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO DO EVENTO CORRIDA INSANA

Kelly Stephanie Mendoza

Valéria Braga Pinto

2 BRAND PERSONA COMO FERRAMENTA DE HUMANIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: ANÁLISE DA REDE VAREJISTA MAGAZINE LUIZA

Karol Reisla Mar de Paula Soares

Ester Eliane Jeunon

3 MARKETING DIGITAL: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR UM COWORKING EM BELO HORIZONTE – MG

Victor Henrique Souza de Alvarenga

Késia Aparecida Teixeira Silva

CAPÍTULO 2 - MERCADO DE TRABALHO

4 AFILIAÇÃO PROFISSIONAL DO CONTADOR BRASILEIRO NOS PAÍSES: AUSTRÁLIA, CORÉIA DO SUL, FRANÇA, MÉXICO, PERU, PORTUGAL E REINO UNIDO MIGRAÇÃO GEOGRÁFICA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

*Adélia de Abreu Costa Surerus
Carlos Cesar Niero Serra Paiva
Filipe Marcel da Silva Paiva
Gil Pinto de Oliveira
Lidiami dos Santos Peixoto Silva
Márcia de Castro
Yan Lima de Sousa
Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*

5 COMPETÊNCIAS DIGITAL, FINANCEIRA E FISCAL DOS UNIVERSITÁRIOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

*Elenice Aparecida Oliveira de Araújo Mota
Maria Laura de Moraes Andrade
Morjana Ludimila Moreira
Rúbia Mara Cunha Campos
Viviane Fernandes de Sousa
Wellington Pereira da Silva
Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*

6 CERTIFICAÇÕES FINANCEIRAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

*Alexandre Duarte Ferrari
Bruno Henrik Gomes Silva
Camila Rezende Gomes
Talita Longo Carassini
Sheila Vergilio Lopes de Oliveira
Vanessa Margarida Pereira
Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*

CAPÍTULO 3 - GESTÃO DE PESSOAS

7 A INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E DAS
DISTINÇÕES COMPORTAMENTAIS ENTRE HOMENS E
MULHERES NA MANUTENÇÃO DO “TETO DE VIDRO” NO

AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA DAS
PROFISSIONAIS QUE OCUPAM CARGOS ADMINISTRATIVOS

Isabela Tavares Pegoraro

José Marcio de Castro

8 DESIGUALDADE RACIAL NO MERCADO DE TRABALHO:
AUSÊNCIA DE PROFISSIONAIS NEGROS EM CARGOS DE
CHEFIAS

Thaiza Mara Rodrigues de Avila

Livia Alves Brandão

CAPÍTULO 4 - ECONOMIA E GESTÃO

9 CAUSAS INSTITUCIONAIS DO GARGALO ELÉTRICO
BRASILEIRO

Marco Antonio Moro

Flávio Constantino Barbosa

10 UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA
DA COVID-19 NOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS
SOLIDÁRIOS DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO EM BELO
HORIZONTE

Sofia Teixeira Alvim de Abreu

Adriane Maria Arantes de Carvalho

CAPÍTULO 5 - CONTABILIDADE E GESTÃO

11 COMO EVITAR FALHAS E INEFICIÊNCIAS COMUNS EM
PROCESSOS LICITATÓRIOS

Dayara Ida Ferreira Fideles

Marco Antônio Machado

12 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO: UM ESTUDO
SOBRE A EVOLUÇÃO E O PERFIL DA GERAÇÃO E

DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA ADICIONADA POR QUATRO
EMPRESAS BRASILEIRAS

Bárbara Elen Pinto Ferreira

Roanjali Auxiliadora Gonçalves Salviano Araújo

13 MENSURAÇÃO E DIVULGAÇÃO CONTÁBIL DE
PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTO EM EMPRESAS DO
SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA B3

Ana Carolina Landim Medeiros

Diego Eduardo Pereira de Araújo

Felipe Lemos Ferreira Sacchi

Katlle da Cruz Ferraz Dutra Santana

Pedro Henrique Gontijo de Moraes

Pedro Ivo Gramoso Fernandes

Rodrigo Gomes Sá

Ana Carolina Vasconcelos Colares

CAPÍTULO 6 - GESTÃO PÚBLICA

A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE
RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAGUARA

Jéferson Rezende de Oliveira

Ester Eliane Jeunon

APRESENTAÇÃO

Profª Drª Liliane de Oliveira Guimarães

É com muita alegria e orgulho que apresentamos, à comunidade acadêmica, o livro “PESQUISA EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS: destaques da produção discente”. Como o título indica, os artigos são provenientes de resultados de pesquisa científica realizadas por alunos dos cursos de graduação do ICEG Escola de Negócios da PUC Minas e representam o esforço intelectual e investigativo que buscamos incentivar na nossa atividade docente.

Nós, professores do ICEG Escola de Negócios, temos confiança de que as práticas investigativas efetuadas no âmbito do ensino superior contribuem de maneira muito substantiva para o desenvolvimento da criatividade, da capacidade crítica, analítica e argumentativa dos nossos alunos. O envolvimento em atividades de pesquisa confere autonomia e iniciativa, contribuindo para a uma formação profissional mais ampla e diferenciada.

Como coordenadora de pesquisa do ICEG Escola de Negócios da PUC Minas, agradeço, de maneira muito especial, aos coordenadores de pesquisa de cada unidade e aos professores orientadores que, mesmo de maneira voluntária, não tem medido esforços para aumentar a participação discente na pesquisa e difundir o conhecimento produzido na Escola de Negócios. Por fim, agradeço particularmente aos alunos que tem respondido, com muita curiosidade e entusiasmo, aos nossos convites para integrarem projetos de pesquisa.

PREFÁCIO

Prof. Dr. José Wanderley Novato-Silva

Esta publicação do Instituto de Ciências Gerenciais da PUC Minas (ICEG) é o primeiro de uma série de livros cujo propósito é apresentar à comunidade acadêmica e empresarial os resultados de investigações científicas dos estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia das várias unidades da Instituição.

O trabalho é fruto de um duplo entendimento. Em primeiro lugar, abarca a compreensão da necessidade cada vez maior da inclusão da pesquisa científica na formação dos estudantes de graduação, no que se refere tanto à sua proficiência nos estudos organizacionais e na análise econômica da sociedade contemporânea, quanto para a dimensão profissional da sua formação, relacionada ao mercado de trabalho.

Em segundo lugar, esse entendimento parte do pressuposto de que a pesquisa nessas três áreas profundamente ligadas, e que incluem outros campos das ciências sociais, como Psicologia e Sociologia, devem incluir as temáticas emergentes do ambiente econômico contemporâneo ancoradas em uma perspectiva ética, fundada nas preocupações inadiáveis relacionadas à responsabilidade social e ambiental corporativa.

Um dos motores que tem guiado o ICEG em seu estímulo à iniciação científica nos seus cursos é a constatação de que a pesquisa científica promove a interdisciplinaridade, permitindo que os estudantes integrem conceitos de diversas áreas do Conhecimento. Isto contribui para a formação de profissionais mais

completos e sensíveis às dinâmicas internas e externas das empresas. Enquanto as pesquisas quantitativas fornecem uma base sólida para a análise de dados numéricos e estatísticas, as pesquisas qualitativas exploram nuances e contextos, enriquecendo a compreensão das dinâmicas organizacionais e do comportamento humano. Essas abordagens complementares capacitam os estudantes a analisar situações complexas de maneira abrangente, aprimorando a tomada de decisões adequadamente informadas. Pela aplicação do método científico os estudantes adquirem a capacidade de examinar questões gerenciais de maneira objetiva e embasada em evidências. E, além disso, a prática da pesquisa estimula a curiosidade intelectual, a criatividade e a percepção da realidade segundo parâmetros externos aos do pesquisador.

É preciso também considerar que o processo da pesquisa científica colabora para o desenvolvimento de muitas habilidades e competências profissionais. Primeiramente, a capacidade de análise crítica. Os estudantes se preparam para interpretar dados econômicos, identificar tendências e entender as implicações do processo decisório tanto na escala organizacional, quanto na dimensão social. A habilidade de analisar cenários complexos e tomar decisões eficazes é essencial para direcionar as empresas em meio à incerteza econômica.

O contexto socioeconômico atual, que inclui aspectos locais e globais, exige dos estudantes das áreas de economia, contabilidade e gestão uma combinação dessas várias habilidades, extrapolando o conhecimento teórico. A comunicação eficaz e a capacidade de adaptação são elementos-chave para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da realidade contemporânea. A capacidade de pensar criativamente e desenvolver soluções inovadoras é o que permite que as empresas se mantenham competitivas. Ao desenvolverem essas habilidades durante o processo de pesquisa, associando-as às preocupações com as

dimensões social e ambiental dos negócios, os estudantes estarão mais bem preparados para sua inserção no mercado de trabalho.

Vale lembrar, além disso, que a pesquisa científica no campo gerencial contribui para a construção de conhecimento local e contextualizado. Os estudantes aprendem a adaptar teorias globais à realidade brasileira, considerando as particularidades econômicas, sociais e culturais do país. Isto resulta em abordagens de conhecimento e de gestão mais alinhadas às demandas tanto dos mercados nacional e global.

O fruto desse amplo entendimento, que conjuga teoria e prática, está representado de maneira eloquente neste livro: um mosaico de estudos cuidadosamente elaborados sob o rigor metodológico, abarcando diversas áreas de negócio, em variadas perspectivas de análise.

O primeiro capítulo reúne três trabalhos sobre Marketing digital em áreas de negócios bastante diversas: o primeiro estudou um evento específico – a ‘Corrida Insana’; o segundo, o comércio varejista – o Magazine Luiza; o terceiro, uma empresa de *coworking* – a Prime Office. Para demonstrar a riqueza de estratégias metodológicas, cabe especificar as variadas perspectivas adotadas nesses trabalhos: um estudo de caso que utilizou um *mix* de técnicas qualitativas e quantitativas no primeiro trabalho; a pesquisa ‘netnográfica’, análise documental e a perspectiva quantitativa, pela aplicação de questionários, no segundo; e o método qualitativo, através de entrevistas em profundidade, no terceiro.

O segundo capítulo apresenta três estudos relacionados ao mercado de trabalho. O primeiro é um estudo sobre as possibilidades de migração internacional para o profissional contábil, incluindo requisitos e vantagens, em um estudo de considerável abrangência referente a essa temática: França, Peru, Austrália, México, países do Reino Unido, Portugal e Coréia do Sul. O segundo artigo buscou aferir o perfil dos estudantes de Ciências

Contábeis da PUC Minas quanto às suas competências para o mercado de trabalho, no que diz respeito ao seu conhecimento das áreas digital, financeira e fiscal. O último estudo teve como objetivo identificar as certificações financeiras disponíveis no mercado, analisando os requisitos exigidos para a obtenção de cada uma, tendo em vista a relação entre os conteúdos programáticos dos exames e o perfil do profissional certificado.

O terceiro capítulo traz dois artigos sobre temas sensíveis da gestão de pessoas nas organizações. O primeiro deles tem como objetivo compreender como os estereótipos de gênero e as distinções percebidas entre o comportamento masculino e feminino podem influenciar a manutenção das “barreiras invisíveis” no ambiente de trabalho. O segundo buscou compreender as razões pelas quais as organizações no Brasil não promovem pessoas negras para cargos de chefia. Para isso o trabalho adotou uma abordagem metodológica original, pesquisando um grupo de mulheres negras e homens negros, que ocupam cargos de liderança nas empresas.

No quarto capítulo estão dois interessantes trabalhos que tratam da interface entre a Economia e a Gestão. O primeiro faz uma análise, sob a perspectiva neoinstitucionalista, do setor elétrico brasileiro, marcado, entre outros fatores, por ineficiências regulatórias, pela judicialização, e por interferências políticas. O outro trabalho analisa os desafios trazidos pela pandemia da COVID-19 para a sobrevivência das organizações que se incluem na ‘economia solidária’, por meio de uma investigação das estratégias adotadas pelos empreendedores do segmento de confecção do Fórum Municipal de Economia Solidária de Belo Horizonte, MG.

Para o quinto capítulo foram selecionados três estudos que abordaram aspectos das Ciências Contábeis relacionados à gestão organizacional. O primeiro discute as falhas e ineficiências mais comuns que ocorrem em processos preparatórios para licitações, bem como as possíveis formas pelas quais tais deficiências podem

ser superadas. O segundo trabalho foi feito a partir de uma seleção de quatro empresas brasileiras, para analisar a riqueza gerada entre os anos de 2018 e 2021, apresentando o grau de participação dos componentes patrimoniais e dos agentes econômicos na geração e distribuição da riqueza agregada. O terceiro e último artigo deste capítulo aborda a política contábil adotada por empresas do setor de construção civil e incorporação quanto à escolha do método de mensuração de suas Propriedades para Investimento.

O livro é finalizado com um capítulo sobre a gestão pública. O trabalho escolhido utilizou uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas na elaboração de um relato técnico cujo propósito foi identificar as formas pelas quais a prefeitura de um pequeno município brasileiro pode otimizar suas estratégias de Comunicação Social para ampliar o acesso à informação aos cidadãos. Para realizar esse trabalho foi selecionado o município de Itaguara, em Minas Gerais.

Para a PUC Minas, estimular os estudantes a se envolverem em projetos de pesquisa é investir simultaneamente no grau de abrangência do seu conhecimento e no seu aprofundamento teórico, e no desenvolvimento de profissionais qualificados e atentos aos valores éticos e humanísticos da Universidade.

Este livro representa, desta maneira, um esforço consistente, relacionado à importância que o ICEG, no contexto geral da PUC Minas, confere ao pensamento científico como ferramenta essencial para a formação de estudantes de Administração, Ciências Contábeis e Economia. É também uma demonstração da qualificação tanto do corpo discente da instituição para o enfrentamento dos desafios do cenário empresarial em constante evolução, quanto do seu corpo docente, representado pelos professores que orientaram os trabalhos, ao promover a criação de conhecimento relevante para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade como um todo.

Esperamos, portanto, que esta publicação possa ser útil tanto aos participantes da comunidade acadêmica e do mundo da gestão de organizações privadas, públicas e do Terceiro Setor, quanto aos demais interessados nos caminhos da sociedade brasileira e da economia global.

Boa leitura!

CAPÍTULO 1

MARKETING DIGITAL

ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FUNIL DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO DO EVENTO CORRIDA INSANA

Kelly Stephanie Mendoza¹

Valéria Braga Pinto²

Resumo

Este estudo de caso da Corrida Insana, evento organizado pela empresa .ORG Eventos, aborda como as estratégias de marketing digital, elaboradas pela empresa Calebe_, são direcionadas para o funil de vendas de um negócio e seu desempenho nos eventos em cinco cidades ao longo dos anos de 2018 e 2019. O referencial teórico aborda quatro tópicos: modelo AIDA e jornada de compra, estratégias de marketing digital, funil de vendas e métricas de desempenho. A pesquisa se classifica como um estudo de caso único com unidades incorporadas, de natureza longitudinal, utilizando abordagens qualitativa e quantitativa. Os objetivos de pesquisa foram identificar as estratégias de marketing, relacioná-las ao funil de vendas, modelo AIDA e jornada de compra da Corrida Insana e avaliar seu desempenho. Para a coleta de dados, utilizou-se as plataformas de anúncios Google Ads, Facebook Ads e a plataforma de vendas de ingressos Tickets Sports, além de entrevistas com o CEO e com o analista de campanha da Calebe_.

Para uma análise geral de desempenho, foi realizado um ranqueamento das métricas de desempenho e sua comparação anual. E, por fim, foi realizada uma análise preditiva de investimentos e metas para a cidade de Brasília. Constatou-se que houve um aprimoramento de desempenho de 2018 para 2019, refletido no forte crescimento das taxas de conversão de visitantes para clientes, (197%), do número de clientes (94%) e diminuição do CAC (2%). Por outro lado, observou-se uma queda do número de visitantes (10%) e aumento do custo por visitante (64%).

Palavras-chave: Funil de vendas; Jornada de compra; Marketing Digital.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisa global da HubSpot de 2018 indica que, na América Latina, “melhorar a eficiência do funil de vendas”, com 39% dos votos, está entre as cinco maiores prioridades da área de vendas.

O funil de vendas é uma estratégia utilizada pelas empresas com o objetivo de acompanhar a jornada de compra de seus clientes, e é elaborada por meio de uma representação visual e digital de um funil, visando direcionar, eficazmente, as estratégias de marketing e de vendas da empresa na captação e conversão de potenciais clientes em cada etapa do funil.

Essa estratégia se faz importante para o crescimento saudável das empresas, uma vez que as suas métricas são úteis para entender o panorama do nível de contribuição das ações de marketing digital nos resultados de vendas (RODRIGUES, 2020).

O presente estudo visa entender o desempenho das estratégias de marketing elaboradas por uma empresa de marketing digital, a Calebe_, para atração e conversão de potenciais clientes do evento Corrida Insana, organizado pela .ORG Eventos, por meio de análise de métricas de funil de vendas.

Para desenvolvimento da pesquisa foi realizado um levantamento teórico dos seguintes temas: i) a jornada de compra do consumidor e o modelo AIDA; ii) o funil de vendas; iii) estratégias de marketing digital; e iv) métricas do funil de vendas.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas qualitativas com o CEO e com o analista de campanha da Calebe_. Já os dados secundários, que consistiram em métricas e KPI's foram extraídos de relatórios internos da Calebe_ e de acesso às plataformas Google Ads, Facebook Ads e Ticket Sports.

A pesquisa contribuiu para o aprimoramento das estratégias de análise e apresentação de dados, e para a identificação de uma forma de entrega mais transparente e aprofundada dos dados e métricas para a organizadora do evento, .ORG Eventos, por parte da Calebe_.

Este trabalho pode, ainda, contribuir no fomento do conhecimento de um tema recente, no acervo científico, para os estudantes e profissionais que desejem se inteirar mais sobre funil de vendas e como essa teoria direciona as estratégias de marketing digital.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, a autora estagiava na área comercial da empresa Calebe_, presente no mercado há 11 anos, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais (MG). A Calebe_ presta serviços de branding, design digital, publicidade, marketing digital, *inbound marketing*, identidade visual, web design, aplicativos, pesquisa de mercado e *analytics*.

A partir da premissa de que o funil de vendas é um método que mensura o desempenho das estratégias de marketing digital, a autora decidiu estudar o desempenho das estratégias de marketing elaboradas pela Calebe_ para o funil de vendas de um de seus

clientes por meio da análise de métricas e KPI's dos dados disponibilizados.

O caso, selecionado por conveniência de acesso aos dados e às métricas do funil de vendas, foi a cliente .ORG Eventos, empresa que organiza e produz eventos esportivos, empresariais e de formaturas, e atua no mercado desde 2017. Seu histórico de parceria com a Calebe_ iniciou-se em 2015, período em que desenvolveu sua estratégia de marca.

A partir daí, a .ORG Eventos contratou a Calebe_, de 2018 a 2021, com o objetivo de atrair e converter participantes para seu evento denominado Corrida Insana. O evento é realizado em percurso de 5km, divertido e desafiador, composto exclusivamente de obstáculos infláveis, para todas as idades, em diversas cidades do Brasil.

Diante deste cenário, a questão norteadora da pesquisa foi: Qual é o desempenho dos serviços de marketing digital elaboradas pela empresa Calebe_ no funil de vendas do evento Corrida Insana?

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar o desempenho das estratégias de marketing digital na performance do funil de vendas do evento Corrida Insana.

O estudo teve como objetivos específicos:

- a. identificar as estratégias de marketing digital elaboradas pela Calebe;
- b. relacionar as estratégias de marketing para cada etapa do funil de vendas;
- c. identificar o modelo AIDA e a jornada de compra do cliente no funil de vendas;
- d. analisar o desempenho do funil de vendas segundo as métricas estudadas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo teve como foco a análise de métricas de funil de vendas por meio dos dados disponibilizados pelas estratégias de marketing, especificamente, da estratégia de links patrocinados. Além disso, foi entendido o papel de cada estratégia de marketing no funil de vendas, de acordo com a jornada de compra do cliente e o modelo AIDA.

Dessa forma, a revisão de literatura está estruturada em quatro subseções, a saber: i) a jornada de compra do consumidor e o modelo AIDA; ii) o funil de vendas; iii) estratégias de marketing digital; e iv) métricas do funil de vendas.

3.1 A jornada de compra do consumidor e o modelo AIDA

Antes de realizar uma compra, o potencial cliente passa por diversas etapas: descobrimento, entendimento e avaliação de um produto ou serviço. Existem vários modelos de jornada de compra, sendo o mais explorado, neste trabalho, o apresentado por Solomon (2016) e Kotler e Keller (2018), que estabelece cinco etapas para a jornada de compra ou processo de decisão de compra do consumidor, sendo elas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Na etapa de reconhecimento do problema, a pessoa percebe que tem um problema ou uma necessidade a ser resolvida, sendo que essa percepção pode ser estimulada por fatores internos ou externos (KOTLER; KELLER, 2018).

A busca por informações se dá quando o consumidor pesquisa e procura informações que o auxiliam a tomar uma boa decisão (SOLOMON, 2016).

Na avaliação de alternativas, o consumidor reúne e analisa todas as informações das empresas concorrentes para tomar a decisão de compra (KOTLER; KELLER, 2018). Geralmente, os consumidores

consideram um número pequeno de alternativas, ou seja, poucas marcas vêm à mente do consumidor nessa fase de análise, e essa etapa é quando o potencial cliente despende maior esforço (SOLOMON, 2016). No final das contas, não há uma regra definida para o comprador fazer essa avaliação, a decisão pode ser tomada com base exclusivamente na emoção ou na razão ou nos dois (MOREIRA, 2007).

Após o consumidor listar o conjunto de marcas e escolher as preferidas, ele cria uma intenção de compra (KOTLER; KELLER, 2018). Solomon (2016) complementa que após reunir e avaliar as alternativas, uma hora ou outra, o consumidor deve escolher uma delas, de acordo com os critérios de avaliação individuais. Assim, se caracteriza a etapa de decisão de compra.

A jornada de compra não termina na etapa de decisão (KOTLER; KELLER, 2018). A etapa de comportamento ou avaliação de pós-compra acontece após a experiência com o produto ou serviço, julgando se aquela solução atendeu às expectativas, superando-as ou não (SOLOMON, 2016). Essa etapa reflete o que o consumidor sentiu após utilizar o bem ou o serviço comprado, podendo ser positivo ou negativo (MOREIRA, 2007).

Segundo uma pesquisa de Kirkpatrick (2012), 73% de todos os leads B2B não estão prontos para vendas. Com isso, ao longo da jornada, o cliente pode não estar pronto para passar para a próxima etapa e congelar ou pode, simplesmente, desistir da intenção de compra. Portanto, compete aos gestores de marketing conduzir os potenciais clientes até a etapa final.

O primeiro e mais utilizado modelo para conduzir os potenciais clientes até o momento de compra é o AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). De acordo com Doyle (2016), o modelo AIDA foi desenvolvido em 1898 por St. Elmo Lewis, pioneiro da Publicidade e Propaganda, com o objetivo de explicar como funcionava o processo de vendas e difundir o conceito de publicidade. Os

profissionais de Marketing devem focar suas estratégias em atrair a atenção dos clientes, gerar seu interesse, criar o desejo para então levá-los a tomar uma ação. Para Hanlon (2021), o modelo foi evoluído para AIDAR (atenção, interesse, desejo, ação e retenção) que considera o comportamento de nova compra do consumidor.

3.2 Estratégias de Marketing Digital

Para que as empresas possam direcionar as estratégias de marketing à jornada de compra do consumidor, o primeiro passo é entender profundamente o processo de decisão de compra de seus consumidores (COURT et al., 2009). Kotler e Keller (2018) complementam que as empresas inteligentes estão tentando compreender, cada vez melhor, o processo de decisão de compra de seus clientes – todas as suas experiências –, desde a aprendizagem de um produto até o seu descarte.

Se as estratégias de marketing não forem direcionadas de acordo com tal jornada, um dos riscos que as empresas enfrentam, conforme Court *et al.* (2009), é o desperdício do investimento em marketing, pois os consumidores podem não receber as informações certas no momento oportuno.

Segundo Peçanha (2020), “o marketing digital é um dos melhores meios disponíveis para calcular o retorno sobre cada investimento, definir métricas mais claras e simples de medir”.

Conforme Gabriel e Kiso (2021), existem dois tipos de presença digital, a gratuita que consiste na interação orgânica na internet, como resultados de busca do Google, Yahoo, Bing etc., comentários e engajamentos em publicações nas redes sociais ou blogs. E também a presença paga, quando há um dispêndio financeiro, como os links patrocinados ou qualquer conteúdo patrocinado.

Segundo Gabriel e Kiso (2021), uma das principais plataformas de links patrocinados é o Google Ads, que possibilita promover

anúncios de duas formas: por rede de busca ou por *display*. Na rede de busca, a empresa paga para que seu website tenha melhor posicionamento na página de resultados do Google, e o *display* refere-se aos anúncios que aparecem como *banners* em outros sites de assuntos relacionados. Para Kotler e Keller (2019, p. 681), os anúncios em *display* "são pequenas caixas retangulares que contêm texto e, em alguns casos, uma imagem, que as empresas pagam para colocar em sites relevantes."

O e-mail marketing é outra estratégia de marketing digital. Consiste no disparo de e-mails, com permissão, para entregar conteúdo de valor ao cliente potencial ou existente. O e-mail é uma das principais ferramentas para fortalecer o relacionamento entre empresa e cliente, e continua sendo uma das melhores estratégias de retenção e aquisição de clientes (GABRIEL; KISO, 2021).

As redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e TikTok podem ter um objetivo social, comercial, ou os dois. As redes sociais são canais valiosos para as empresas se relacionarem com seu público-alvo, e aumentarem o reconhecimento e engajamento da marca (GABRIEL; KISO, 2021).

Há também o marketing de influência, que é uma estratégia por meio da qual as empresas utilizam a base de confiança e o volume de seguidores de influenciadores digitais para divulgar e recomendar seus produtos ou serviços. As recomendações são vistas como prova social para os potenciais clientes da marca (GABRIEL; KISO, 2021).

Por fim, os sites são portais on-line que recebem visitantes e interessados pela marca, podem ter finalidade institucional, comercial, promocional ou informacional. Suas principais características são a arquitetura de informações e a apresentação do conteúdo de forma organizada (GABRIEL; KISO, 2021).

3.3 O funil de vendas

Para Dubberly e Evenson (2008), o modelo mais comum de ciclo de vendas é em formato de funil, uma analogia visual, que começa com uma grande variedade de candidatos, afunila-se em um grupo de potenciais interessados, e novamente em outro grupo de os clientes que, efetivamente, realizarão a compra.

Dessa forma, o formato da estratégia em funil transmite a ideia de que há um maior volume de interessados em determinado produto ou serviço, no topo do funil, dos compradores, no fundo do funil. Em concordância, Kotler *et al.* (2017, p. 84) afirmam que no funil de vendas “[...] o número de consumidores que passam pelo processo vai se reduzindo à medida que passam para o estágio seguinte.”

Patterson (2007) afirma que, para um bom gerenciamento do funil de vendas, deve-se entender os processos de tomada de decisão e de compra do cliente. Isso se justifica ao entender que, conforme Dubberly e Evenson (2008 *apud* JANSEN; SCHUSTER, 2011), o funil de vendas é uma ferramenta tradicional nos negócios que se enquadra ao processo de compra do cliente, desenvolvida pelo ponto de vista da empresa, com objetivo de canalizar os clientes em potencial para uma transação.

O funil de vendas também descreve etapas para realizar uma venda. O objetivo é incentivar o consumo, anunciando para aumentar a familiaridade do potencial cliente, informando para construir seu conhecimento sobre o produto ou serviço e oferecendo incentivos para fechar um negócio (DUBBERLY; EVENSON, 2008). Em complementação, Gabriel e Kiso (2021) afirmam que o funil geralmente é dividido em três regiões: topo, meio e fundo. E, para cada região, o profissional de marketing deve direcionar um tipo de conteúdo. Para o topo, o conteúdo serve para facilitar a consciência sobre um produto, serviço ou marca; para o meio, o conteúdo deve facilitar a avaliação do produto ou serviço; e para o fundo, o conteúdo serve para facilitar a conversão em vendas.

O gerenciamento do funil fornece insights sobre quais processos de vendas e de marketing são eficazes e contribuem para o melhor fluxo de negócios, e sobre a eficiência da passagem de etapa das oportunidades (PATTERSON, 2007).

Para cada estágio do funil, o consumidor é rotulado com uma nomenclatura, que contribui para a segmentação dos potenciais clientes e para o direcionamento de uma comunicação específica. Eles podem ser visitantes, *leads*, oportunidades e clientes, conforme determinado por cada empresa (PATTERSON, 2007).

Para análise de desempenho do funil de vendas da Corrida Insana, por meio da estratégia de links patrocinados, foram considerados os alcances como primeira etapa do funil de vendas, que, de acordo com a Central de Ajuda do Meta Business é o “número de pessoas que viram seus anúncios pelo menos uma vez”.

Visitantes são as pessoas que acessaram um site ou blog, e de acordo com o tempo de navegação e cliques demonstram seu interesse pela empresa e o que ela oferece (GABRIEL; KISO, 2021).

Lead é alguém que demonstrou interesse pelo produtos ou serviço e está disposto a conhecer mais, podendo ser pessoa física ou jurídica (MARQUES; LEVI, 2020). Santos (2021) complementa que um *lead* é alguém que, por exemplo, trocou suas informações de contato por um material de conteúdo ou ferramenta.

Um *lead* se torna uma oportunidade de negócio quando é qualificado segundo os critérios de perfil de cliente ideal preestabelecido pela empresa (ROSS; TYLER, 2019). E, de acordo com Ross e Tyler (2019, p. 151), “clientes são aqueles que deram a você alguma receita”.

Além disso, para cada transição de etapa no funil de vendas há um gatilho, ou no marketing digital, uma *call-to-action* (CTA) – no português, chamada para ação –, que representa uma ação realizada pelo consumidor que o qualifica para a etapa seguinte.

Conforme Gabriel e Kiso (2021), as CTAs são representadas, geralmente, por um botão atraente com uma chamada para uma ação específica e ajudam a identificar a passagem de um consumidor consciente, da marca e do produto, para um consumidor *lead*, pois demonstrou interesse por um assunto da empresa por meio dessa ação. De acordo com Santos (2021), os principais gatilhos para captar *leads* são: clique em e-mails, visitas ao site, conversões em *landing pages*, informações de perfil (por meio de formulários preenchidos) ou qualquer ação do consumidor que demonstre interesse em determinado conteúdo.

3.4 Métricas e KPIs

Para Rosenwald (2016), entender e mensurar as métricas do funil de vendas torna-se crítico para a lucratividade de uma empresa. Isso se justifica ao considerar que a receita dos clientes deve compensar todo o custo de investimento para tornar clientes potenciais em clientes.

Conforme Gabriel e Kiso (2021), as métricas e indicadores-chaves de desempenho (ou *key-performance indicators*, em inglês, KPI's) contribuem para mensurar se as estratégias de marketing estão tendo boa performance em seus objetivos ao longo da jornada de compra do cliente.

Enquanto as métricas de acompanhamento são apenas dados, como alcance, frequência, impressões, visitantes, conversões, os KPIs são informações que possibilitam medir o sucesso e relacionam métricas combinadas, por exemplo, taxa de conversão (ou *conversion rate*, em inglês, CR), custo por *lead* (CPL), custo por aquisição de cliente (CAC) e retorno sobre o investimento (ROI).

O custo de aquisição de cliente (CAC), conforme Gabriel e Kiso (2021), equivale ao investimento para adquirir um novo cliente e esse investimento pode ser realizado por um conjunto de estratégias, como ligações e visitas de vendas ou outras utilizadas

no processo de prospecção e conversão do cliente. Para calcular o CAC, divide-se o número de clientes de um período pelo valor de investimento daquele mesmo período.

Há também o custo por *lead* (CPL), que conforme Gabriel e Kiso (2021), representa o custo de cada *lead*, ou pessoa interessada, gerado.. Esse valor é resultante da divisão do valor total investido em estratégias de marketing digital pelo número de *leads* gerados, oriundos de uma *landing page* ou site, por exemplo.

O retorno sobre investimento (ROI), conforme Gabriel e Kiso (2021), é o lucro ou prejuízo obtido do investimento em marketing digital.

Conforme Kotler e Keller (2018), as taxas de conversão são uma porcentagem de potenciais clientes, de um estágio, que se deslocam para o próximo. Por conseguinte, as taxas de conversão auxiliam os profissionais de marketing a identificar gargalos e barreiras, empecilhos na fidelização do cliente. Para Gabriel e Kiso (2021), a taxa de conversão (ou *conversion rate*, em inglês, CR) está presente em todas as etapas do funil, representando a passagem de visitantes em *leads*, e *leads* em clientes.

Para Bradford *et al.* (2016), o processo de vendas é, de certa forma, como um jogo de números, onde deve-se ter um volume suficiente de *leads* para gerar um número suficiente de conversões em vendas, a partir do conhecimento da taxa de conversão, contribuindo assim para o plano de negócios da empresa. Os autores complementam que traçar a conversão de *leads* é uma tarefa importante para gerentes de vendas, pois contribui para melhorar a previsão de vendas, a estruturação do marketing e os esforços promocionais.

Segundo a empresa Funil de Vendas (2021), é possível realizar uma análise preditiva para planejamento de novas metas e investimentos ao calcular o caminho contrário do funil de vendas,

utilizando a taxa de conversão, o ticket médio, o número de clientes e uma estimativa de aumento de receita.

Conforme Folador (2019), o ticket médio representa o valor médio de receita de vendas de uma empresa, é calculado utilizando os dados de faturamento dividido pela quantidade de vendas de determinado período. Pode-se utilizar dessa métrica para análise do ticket médio dos melhores clientes, ou por categoria de produto. Dessa forma, é uma métrica importante para analisar e projetar o crescimento do negócio.

Para Gabriel e Kiso (2021), as métricas e KPIs podem ser acompanhados por meio de ferramentas de automação de marketing e, para cada estratégia de marketing digital, há uma ferramenta analítica adequada.

A ferramenta analítica mais popular, historicamente, é o Google Analytics, que disponibiliza métricas e KPIs de visitas em site e outros, e continua sendo líder nos dias de hoje, em virtude de seu modelo gratuito e desempenho sólido, conforme Kingsnorth (2016). Em complementação, para Gabriel e Kiso (2021), o Google Analytics é a ferramenta mais poderosa para avaliar e gerar insights e assim, tornar estratégias eficazes.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 73), afirmam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

É classificada como um estudo de caso único, com múltiplas unidades de análise e de natureza longitudinal, pois utilizou-se de um único projeto de caso: o evento Corrida Insana, organizado pela .ORG Eventos no contexto de várias cidades (integrado), em diversos anos (longitudinal) para realizar a pesquisa.

Para Yin (2015), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, em profundidade, no seu contexto de mundo real, podendo ser tanto um estudo de caso único quanto de casos múltiplos. Em complementação, Gil (2017) afirma que o estudo de caso é um procedimento profundo e intensivo de um ou poucos casos, a fim de obter um entendimento detalhado, característica não apresentada nos outros tipos de procedimentos.

Para Yin (2015), um estudo de caso pode integrar subunidades de análise, sendo a unidade principal, a organização e as subunidades de análise seus departamentos, serviços, empregados e funcionários, sendo denominado integrado. Já o estudo de caso holístico foca em uma unidade principal de análise, como um programa ou organização.

Além disso, de acordo com Rouquayrol (1994 *apud* BORDALO, 2006), as pesquisas podem ter natureza transversal, no qual as variáveis do estudo são observadas num mesmo período, ou natureza longitudinal, no qual as variáveis do estudo são observadas comparativamente, em períodos diferentes, a fim de se obter uma abordagem retrospectiva e prospectiva. Para Yin (2015), uma das justificativas para seleção de uma pesquisa em estudo de caso é o caso longitudinal, no qual se estuda um caso em dois momentos diferentes no tempo.

A abordagem quantitativa foi utilizada neste estudo, com tratamento de dados longitudinais do evento Corrida Insana para avaliar o desempenho do funil, além da abordagem qualitativa ao realizar entrevistas e descrever a jornada do consumidor relacionada às estratégias de marketing adotadas.

As pesquisas quantitativas têm como objetivo mensurar um conjunto de variáveis, utilizando-se de métodos matemáticos e estatísticos (CASARIN; CASARIN, 2012). Já as pesquisas qualitativas

têm como objetivo estudar em profundidade um fenômeno e atores envolvidos, por meio de análises qualitativas (RICHARDSON, 1999).

Foi desenvolvido um diário de bordo para registro de todas as etapas realizadas e dos dados obtidos. Todos estes procedimentos foram realizados durante os meses de dezembro de 2021 a março de 2022.

Primeiramente, foram identificadas as estratégias de marketing desenvolvidas no projeto. Em segundo lugar, foi examinado como essas estratégias se posicionavam no funil de vendas do cliente e se estavam associadas à jornada de compra do cliente e ao modelo AIDA. Por fim, em terceiro lugar, foram utilizados os dados disponibilizados para realizar análises de desempenho do funil de vendas a partir da estratégia de links patrocinados e estimativa de metas e investimentos para a próxima edição de Brasília.

Os dados secundários foram coletados por meio de relatórios internos, plataformas de anúncios Google Ads, Facebook Ads e a plataforma de vendas, Ticket Sports. E os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com o CEO e analista de campanha da Calebe_.

Os dados coletados se referiam ao evento Corrida Insana realizado em diversas cidades, no período de 2018 a 2021. Após a verificação de que alguns dados foram comprometidos por conta de cancelamentos e também da pandemia, foi definido que o estudo de desempenho de funil se daria apenas nas cinco cidades comuns de 2018 e 2019 que dispusessem de todos os dados, foram elas: Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Campinas e Belo Horizonte.

Os dados de alcance foram encontrados na plataforma de Facebook Ads, mas não foram encontrados na plataforma de Google Ads. Portanto, foi realizada uma estimativa do número de alcance por meio do cálculo de uma regra de três considerando o desempenho de alcance do Facebook Ads e seu investimento. Dessa forma, o número de alcance apresentado neste projeto é

apenas uma estimativa e pode ter viés de desempenho de alcance por canal, pois foi considerado o mesmo para as duas plataformas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o primeiro objetivo da pesquisa, foram identificadas as estratégias de marketing elaboradas pela Calebe_. Sendo elas:

- a. Links patrocinados;
- b. Redes sociais;
- c. Marketing de influência;
- d. Assessoria de imprensa;
- e. E-mail marketing;
- f. Site.

A partir das etapas de jornada de compra do consumidor (reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra) do evento Corrida Insana, as estratégias de marketing seguiram o modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) para atrair e converter potenciais clientes em clientes, e os consumidores foram segmentados como alcances, visitantes, oportunidades e clientes, conforme relacionado na Figura 1.

Figura 1 - Estratégias de marketing relacionadas ao funil de vendas da Corrida Insana



Fonte: Reunião de entrevista com CEO da Calebe_, 2022.

Para tanto, foram utilizadas as estratégias de marketing de influência, links patrocinados e assessoria de imprensa para atrair a atenção dos consumidores alcançados pela publicidade paga, que reconheceram seu problema ou necessidade de lazer e entretenimento, para gerar interesse em saber mais sobre essa solução.

As estratégias de redes sociais, links patrocinados (novamente) e e-mail marketing são voltados para os *leads*, consumidores que estão na segunda etapa, da busca de informações e já conhecem o evento. Eles seguem a Corrida Insana no Instagram ou Facebook, ou estão cadastrados no banco de contatos de e-mail marketing da empresa, como clientes das edições passadas, ou estão sendo atingidos novamente pelos links patrocinados (*retargeting*). O objetivo aqui é instigar o desejo nos consumidores em acessar o site do evento e garantir o ingresso.

O site possui todas as informações necessárias para o consumidor realizar a avaliação da alternativa Corrida Insana como solução para sua necessidade de lazer. Por conta do caráter único do evento, a avaliação de outras alternativas de fornecedores é minimizada e se dá para outros setores. Por exemplo, se uma família está em dúvida sobre passar o domingo na Corrida Insana

terá como outra alternativa ir ao cinema, clube ou ao parque de diversões.

Ao acessar o site, o consumidor se torna uma oportunidade, pois essa ação demonstra intenção de compra. Resta, portanto, que o consumidor faça suas considerações individuais para decisão de compra, como preço, data, local etc., e apenas quando ele efetua a compra, se torna cliente.

O comportamento pós-compra pode ser definido quando o cliente realiza recomendações para amigos e conhecidos participarem do evento, contribuindo assim para a entrada de novos *leads* no funil de vendas da Corrida Insana. Além disso, a estratégia de e-mail marketing pode resgatar os contatos de antigos clientes para envio de comunicações para participação nas próximas edições, promovendo assim a retenção do cliente.

Pode-se entender também que o alcance está para a etapa de consciência, o *lead* na etapa de interesse, a oportunidade na etapa de consideração e o cliente na etapa de conversão.

Para realizar a análise de desempenho do funil de vendas a partir das métricas estudadas, conforme proposto nos objetivos da pesquisa, foi considerado apenas a estratégia de links patrocinados por conta da acessibilidade aos dados de alcance e investimento obtidas pelas plataformas de anúncios Facebook Ads e Google Ads. Outros dados obtidos para essa análise foram os dados de visitantes no site e os de vendas na plataforma de vendas.

Os clientes foram segmentados como alcance, que são as pessoas atingidas pelos anúncios de links patrocinados, fosse por *display*, busca ou *retargeting*; visitantes que acessaram a página do site; e clientes. As etapas do funil de vendas analisado com os gatilhos de passagem são ilustrados na Figura 2.

Figura 2 - Etapas e gatilhos do funil de vendas

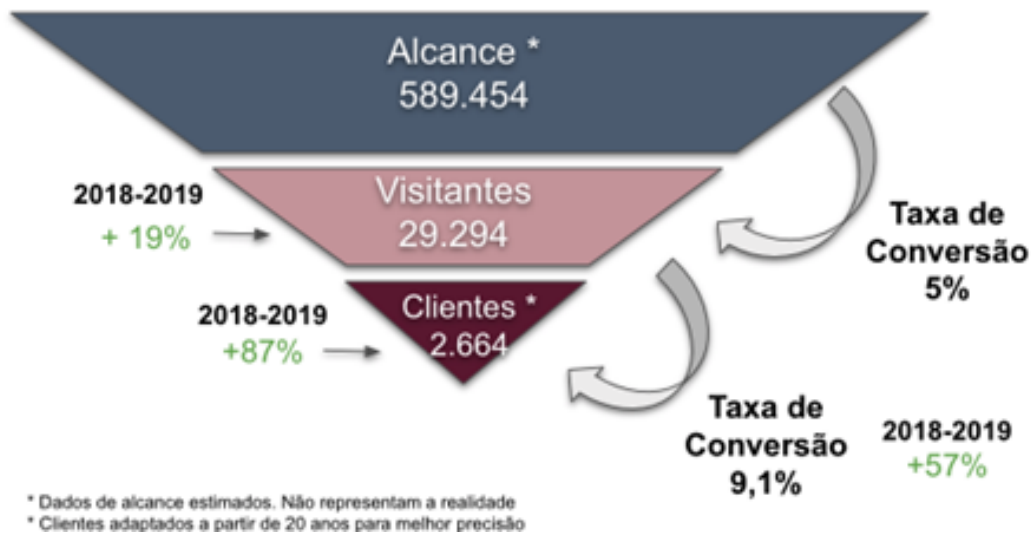


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Por meio deste modelo, foi analisado o desempenho de funil de vendas de cada uma das cinco cidades: Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Campinas e Belo Horizonte com os dados de 2018 e 2019.

A exemplo da análise individual e longitudinal do funil de vendas da Corrida Insana em Brasília na Figura 3:

Figura 3 - Funil de vendas Brasília



Fonte: Dados internos, 2019.

Em Brasília, por estimativa, 589.454 pessoas foram atingidas pelos anúncios. É possível perceber que a taxa de conversão de alcance para visitantes foi de 5%, ou seja, dos 589.454 alcances, 5% visitaram o site. E dos 29.294 visitantes, 9,1% se tornaram clientes e têm idade superior a 20 anos.

Em relação ao ano anterior, 2018, houve um aumento de 19% do número de visitantes e um aumento em 87% do número de clientes. Além disso, a taxa de conversão de visitantes para clientes aumentou em 57% no ano de 2019.

Cada funil apresentou um desempenho como esse, mas foram necessárias mais análises comparativas para realmente entender se os resultados obtidos eram bons ou não.

Foi realizado um ranqueamento de métricas de 2019 para entender de forma geral o desempenho das cidades, conforme demonstra a tabela 1. Sendo que a ordem de 1 a 5, verde a vermelho, indica melhor a pior métrica ou KPI, e não do maior ao menor valor, a exemplo do KPI de custo, que quanto menor o valor, melhor o desempenho.

Tabela 1 - Ranking das métricas 2019

	Investimento	Impressões	Alcance	Visitantes	CPL	Tx Conversão (Alcance para Visitantes)	Inscritos Adaptados	CAC	Tx Conversão (Visitantes para Inscritos)	Tx Conversão Funil Completo (Alcance para Inscritos)	ROI
Cidades	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking	Ranking
Rio de Janeiro	1	1	1	1	5	5	1	5	1	4	4
Curitiba	3	5	5	5	4	1	3	2	3	1	2
Campinas	5	3	3	4	1	4	2	1	2	3	1
Belo Horizonte	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	5
Brasília	4	2	2	3	2	3	5	3	5	5	3

Fonte: Dados internos, 2019.

A partir do ranqueamento foi possível observar dois comportamentos de desempenho de funil.

O primeiro a se destacar é o funil da cidade de Rio de Janeiro, no qual havia maior volume de pessoas, representadas pela posição das métricas de alcance, visitantes e inscritos, mas acompanhadas de um custo de aquisição de cliente (CAC) alto em comparação às outras cidades. Isso fez com que seu retorno sobre investimento (ROI) não fosse um dos melhores.

O segundo comportamento é observado nas cidades de Curitiba e Campinas que não se sobressaíram em termos de volume de pessoas, mas apresentaram, relativamente, boas taxas de

conversão, os melhores custos de aquisição de clientes (CAC) e, principalmente, os melhores retornos sobre investimentos (ROI).

Outra análise comparativa realizada de forma geral foi a evolução anual dos dados disponíveis, conforme a tabela 2, representadas em vermelho as métricas e KPIs que indicam um regresso e em verde que indicam progresso de desempenho.

Tabela 2 - Análise longitudinal de métricas e KPI's (2018-2019)

	Visitantes	Custo por Visitante	Inscritos	Custo de aquisição de cliente	Tx Conversão (Visitantes para Inscritos)
Variação anual das médias das cidades	-10%	64%	94%	-2%	197%

Fonte: Dados internos, 2019.

Em média, nas cinco cidades o número de visitantes diminuiu em 10%; já o custo por visitante diminuiu em 64%, o número de clientes aumentou em 94%, o custo de aquisição de cliente (CAC) diminuiu em 2% e a taxa de conversão de visitantes para inscritos aumentou em 197%. Esses dados indicam que o desempenho do funil de 2019 melhorou muito em termos de eficiência em relação ao ano anterior, mas atrair novos visitantes ao site foi mais dispendioso.

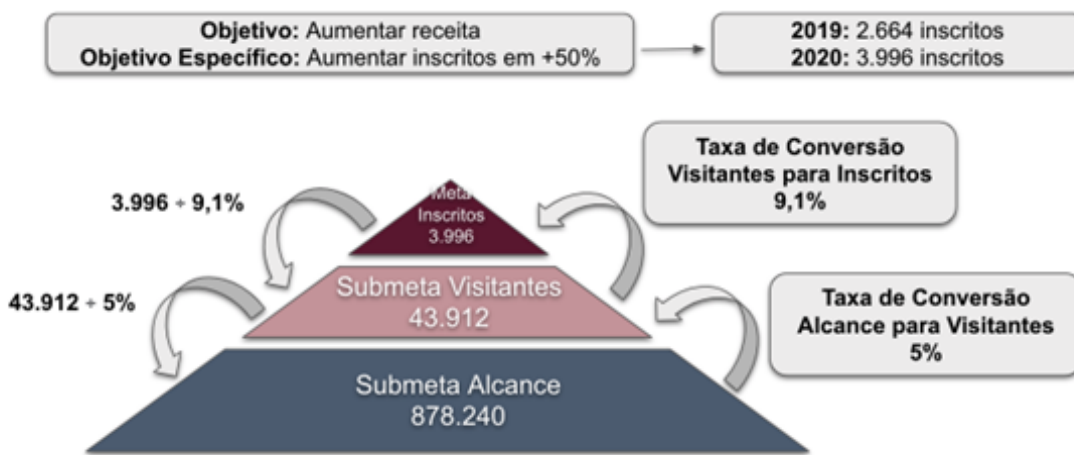
A partir do referencial teórico estudado, foi possível realizar uma análise preditiva de investimentos e de metas para os próximos eventos.

Caso a .ORG Eventos desejasse aumentar sua receita para o próximo evento, seria necessário estimar uma nova meta de número de inscritos, o cálculo é feito da seguinte forma: a receita desejada dividida pelo ticket médio.

Tomando como exemplo o evento de Brasília de 2019, que contou com 2.664 participantes, se a nova meta para o número de inscritos for, por exemplo, aumentar em 50%, seriam 3.996 inscritos.

Conforme a figura 4, considerando que a taxa de conversão de visitantes para inscritos foi de 9,1%, a Calebe_ precisa alcançar, como submeta, 43.912 visitantes na página de inscrições, e de acordo com a taxa de conversão de alcance para visitantes de 5%, conclui-se que para alcançar a meta de 3.996 inscritos, a submeta para pessoas alcançadas pelos anúncios é de 878.240 alcances.

Figura 4 - Cálculo para novas metas e submetas em Brasília



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Além disso, considerando o valor de investimento e alcance passado, foi feita uma regra de três e um cálculo da variação percentual, que demonstrou a necessidade de aumento em 33% do investimento de Brasília em 2019 para alcançar 878.240 pessoas por meio da exibição de anúncios.

Desse modo, conforme os objetivos dessa pesquisa, foram identificadas as estratégias de marketing elaboradas pela Calebe_ para a Corrida Insana e cada estratégia foi relacionada a uma etapa do funil. Além disso, foi possível relacionar as estratégias de marketing conforme as premissas do modelo AIDA e da jornada de compra do cliente, assim como identificar a nomenclatura do consumidor em cada etapa do funil e os gatilhos de passagem. E por fim, foi possível medir o desempenho do funil de vendas por

meio da estratégia de links patrocinados dos eventos em cinco cidades de 2019 e realizar análise de comparação e evolução de métricas de desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender a jornada de compra do cliente e o modelo AIDA foi essencial para entendimento da análise de desempenho do funil de vendas da Corrida Insana. As estratégias de marketing digital estão cada vez mais presentes nas empresas e é importante entender a eficiência do funil de vendas por meio de análises de métricas e KPI's, para que haja entendimento da eficiência de seus resultados e para evitar o desperdício de seu investimento.

Neste estudo de caso, foi possível concluir, por meio das métricas e KPIs da estratégia de links patrocinados de 2018 para 2019, que o funil de vendas de cada cidade apresentou um ótimo desempenho e que houve melhorias irrefutáveis de performance de eficiência no ano seguinte.

Além disso, foi possível pontuar uma oportunidade de melhoria no desempenho do funil de vendas do Rio de Janeiro em 2019, e pode-se entender que para Curitiba e Campinas houve um acerto no público-alvo e na gestão das estratégias de marketing. Em 2019, destacaram-se as cidades de Campinas e Curitiba com a melhor performance de funil, analisados por meio das métricas de retorno sobre o investimento (ROI) e custo de aquisição de cliente (CAC).

Não dispor dos dados de todas as estratégias de marketing elaboradas para o funil de vendas da Corrida Insana foi o fator limitante principal da pesquisa, como alternativa foram considerados somente os dados das plataformas de anúncios e da plataforma de vendas.

Após realizada a análise de ranqueamento entre as cidades e a comparação anual, percebeu-se que foi um método importante, pois possibilitou análises combinadas e o entendimento do

panorama geral de desempenho do funil de vendas da Corrida Insana. Desse modo, esses métodos são recomendados para Calebe_ em próximos projetos contínuos.

Recomenda-se para pesquisas futuras, acerca do funil de vendas, a abordagem de outras estratégias de marketing digital que disponham de uma ferramenta analítica e de vendas, como um *web analytics* de um site de e-commerce (loja virtual) ou de um CRM. Outro campo de estudo relacionado a ser explorado é o das metodologias da área comercial que otimizam o funil de vendas e melhoram suas taxas de conversão, como o *lead scoring*, estratégias de qualificação de *leads*, perfil ideal de cliente e CRM, uma vez que este estudo discorreu apenas sobre a abordagem de marketing no funil.

REFERÊNCIAS

AN, Mimi. State of Inbound 2018 - Global Report. **Hubspot**, 2018. Disponível em <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/research/reports/State%20of%20Inbound%202018%20Global%20Results.pdf?t=1528461337986&__hstc=20629287.91d77949edd4c253ab8f8152674cbe8d.1511783876930.1528430020432.1528460797047.4&__hssc=20629287.3.1528460797047&__hsfp=1881032846>. Acesso em: 14 out. 2021.

BORDALO, Alípio Augusto. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Rev. Para. Med.**, Belém , v. 20, n. 4, p. 5, dez. 2006 . Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-59072006000400001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 maio 2022.

BRADFORD, William; JOHNSTON, Wesley James; BELLENGER, Danny. The impact of sales effort on lead conversion cycle time in a business-to-business opportunity pipeline. *In: 6th Proceedings of the International Engaged Management Scholarship Conference*. Paris, France, 2016. Disponível em <<https://doi.org/10.2139/ssrn.2866954>>. Acesso em 03/05/2022

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012. ISBN 9788582123942.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. ISBN 9788576050476.

COURT, David et al. The consumer decision journey. **McKinsey Quarterly**, v. 3, n. 3, p. 96-107, 2009.

DOYLE, Charles. **A Dictionary of Marketing**. Oxford University Press, 2016.

DUBBERLY, Hugh; EVENSON, Shelley. On modeling the experience cycle. **interactions**, v. 15, n. 3, p. 11-15, 2008. Disponível em <<https://doi.org/10.1145/1353782.1353786>>. Acesso em: 05 maio 2022.

FOLADOR, Manoela. O que é e como aumentar o ticket médio na sua empresa. **Resultados Digitais**, 27 nov. 2019. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/ticket-medio/>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

FUNIL DE VENDAS. Taxa de Conversão no Funil de Vendas. **Funil de Vendas**, 13 jul. 2016. Disponível em <<https://www.funildevendas.com.br/blog/taxa-de-conversao-no-funil-de-vendas/>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

GABRIEL, Martha. KISO, Rafael. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas: 2017. E-book. ISBN 9788597012934.

HANLON, Annmarie. The AIDA Model. **Smart insights**, 08 mar. 2022. Disponível em <<https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/offer-and-message-development/aida-model/>>. Acesso em 14/10/2021

JANSEN, Jim; SCHUSTER, Simone. Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 12, n. 1, p. 1, 2011.

KIRKPATRICK, David. Email Marketing: The importance of lead nurturing in the complex B2B sale. **MarketingSherpa**, 19 jan. 2012. Disponível em <<https://sherpablog.marketingsherpa.com/email-marketing/b2b-lead-nurturing-importance/>>. Acesso em: 04 jul. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

_____; KELLER, Kevin Lane. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788543024950.

MARQUES, Humberto; LEVI, Renato. **Funil de Vendas: Um jeito fácil para você realizar bons negócios**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2020.

META. Central de ajuda da meta para empresas. Alcance. **Meta**, [s.d.]. Disponível em <<https://pt-br.facebook.com/business/help/710746785663278>>. Acesso em: 05 jul. 2022.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. 2. São Paulo: Saraiva, 2007. recurso on-line ISBN 9788502108592.

PATTERSON, Laura. Marketing and sales alignment for improved effectiveness. Palgrave Macmillan Ltd. **Journal of Digital Asset Management**, v. 3, n. 4, p. 185-189, 2007.

PEÇANHA, Victor. O que é Marketing de Conteúdo? Tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto. **RockContent**, 07 abr. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-conteudo/>. Acesso em: 23 mar. 2022.

RAMOS, Ana Julia. Alcance x impressões: quais as diferenças entre as métricas das redes sociais. **RockContent**, 12/ nov. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/alcance-e-impressoes/>. Acesso em: 14 maio 2022.

RODRIGUES, Jonathan. Quais métricas de marketing realmente medem o sucesso do meu negócio?. **Resultados Digitais**, 13 out. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/metricas-de-marketing/>. Acesso em: 09 out. 2021.

ROSENWALD, Peter. O funil de vendas do início ao fim. **Endeavor**, 20 nov. 2012. Disponível em: <https://endeavor.org.br/vendas/o-funil-de-vendas-do-inicio-ao-fim/>. Acesso em: 09 out. 2021.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. **Receita Previsível**: como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

SANTOS, Eric. O que é um Lead? Entenda para que serve a gestão de Leads e como o seu negócio ganha com isso. **Resultados Digitais**, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/leads/>. Acesso em 10 out. 2021.

SOLOMON, Michael. **O Comportamento do Consumidor**: Comprando, Possuindo e Sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. recurso on-line ISBN 9788582602324.

BRAND PERSONA COMO FERRAMENTA DE HUMANIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: ANÁLISE DA REDE VAREJISTA MAGAZINE LUIZA

Karol Reislá Mar de Paula Soares³

Ester Eliane Jeunon⁴

Resumo

Introdução: atualmente os consumidores estão expostos a todo momento a algum tipo de ação de marketing, seja ela por meio digital ou não. Entretanto nem todas são e podem ser guardadas na memória, e simplesmente por falta de significância. Por isso, frente aos desafios encontrados durante a pesquisa, houve a necessidade de uma análise mais aprofundada para tanto foram delimitados conceitos a serem abordados: (1) Evolução do marketing, (2) marketing de relacionamento, (3) gestão de marca e (4) brand persona. Todos os conceitos foram abordados de forma teórica e comparativa. **Objetivo geral:** Analisar a influência da utilização da estratégia de brand persona como ferramenta para a humanização do relacionamento com o cliente na rede varejista Magazine Luiza. **Metodologia:** A metodologia é oriunda de dados secundários,

coletados por meio de pesquisa netnográfica e documental, acrescentada a utilização de questionário para 103 clientes da rede varejista. **Apresentação dos resultados:** Ao longo do ano de 2009 a *brand persona* assumiu as redes sociais da marca resultando em personalidade, voz e audiência, o gerou crescimento após o processo de humanização da *brand persona*. O fortalecimento do relacionamento com o cliente resultou na retenção de clientes após a *brand persona*. Sendo identificados: a evolução da persona: (1) Marketing estratégico utilizando a persona como protagonista e (2) fidelização dos clientes como vantagem competitiva sustentável. A evolução da Lu. A utilização do design 3D, personalidade, movimentação, emoções e voz ativa fez com que o público identificasse traços humanos na persona. **Considerações finais:** A estratégia de *brand persona* utilizada para humanizar o relacionamento com o cliente, positivamente nas estratégias adotadas pela varejista no setor de marketing. O relacionamento com o cliente se tornou uma vantagem competitiva sustentável para a marca. O Magazine Luiza investiu na renderização da persona para o formato 3D com os traços mais reais possíveis da persona, se tornando a primeira persona considerada humanizada no Brasil. Evoluir a persona para o design 3D (feições humanas, personalidade e entonação de voz) resultou na humanização do relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Brand persona. Humanização. Relacionamento com o cliente. Magazine Luiza.

Brand Persona as a tool to humanize the relationship with the customer: analysis of the retail chain Magazine Luiza

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os consumidores estão expostos a todo momento a algum tipo de ação de marketing, por meio digital ou analógico, que nem sempre podem ser guardadas na memória e, geralmente por falta de significância, deixarão de existir (APARECIDA; PINTO; LAU, 2007). A internet faz parte desse processo, e o relacionamento, que deveria ser constante no meio off-line, se modificou e foi facilitado pelos canais on-line, que aproximam as marcas de sua audiência, por meio das mídias sociais. Essas se tornaram primordiais nas organizações, conquistaram o seu espaço no meio empresarial e, nesse sentido, têm apoiado na construção de um relacionamento com os consumidores. O desafio das organizações é se mostrarem humanas e transparentes, pois, somente assim são estabelecidos relacionamentos duradouros e consumidores fiéis à marca (SPADIN, 2015). De forma a firmar vínculos, tais organizações precisam levar em conta o público, sobretudo nas mídias sociais, visto que, como pontuado, há uma massificação de processos e informações.

A audiência se identifica com a marca que é mais verdadeira, que estabelece vínculo com o consumidor; em contrapartida, organizações impessoais impossibilitam um relacionamento satisfatório com o cliente. Junqueira (2022) afirma que a gestão da marca – ou comumente chamado de *branding* – é parte importante do processo de humanização da marca, visto que “o *branding* não funciona se ele for só a imagem que a marca tenta vender: ele precisa ser o produto que ela faz, as campanhas que cria, e também as pessoas por trás de todas essas coisas” (JUNQUEIRA, 2022, n. /p.). Para que as organizações se transformem em marcas humanizadas é necessário a aplicação de estratégias além da comunicação case com sua audiência. A estratégia de humanização da marca se tornou necessária para que os diferentes setores brasileiros obtivessem diferenciais além da comercialização e entrega de produtos. De acordo com Weitz (2000) compreender as necessidades do cliente e seu comportamento de compra é um

fator importante para uma decisão eficaz no setor de varejo. Ademais, Woodruff (1997) destaca que as estratégias e processos da organização devem estar alinhados de forma a entregar o valor de acordo com a percepção de valor do cliente.

A gestão de relacionamento com cliente auxilia no entendimento dessa percepção, de forma a permitir que os varejistas desenvolvam estratégias de posicionamento mais sofisticadas, tornando possível a escapatória de estratégias voltadas apenas para a precificação baixa dos produtos e promoções recorrentes (COTTET; LICHTLÉ; PLICHON, 2006). Com o reconhecimento da importância do relacionamento humanizado com seus atuais e futuros clientes, a organização passa a atuar com base nesse conhecimento, e a satisfação dos consumidores aumenta tendo como consequência o aumento do desempenho do varejo (PUCCINELLI *et al.*, 2009).

No Brasil, cerca de 26,20% do produto interno bruto (PIB) é composto pelo setor varejista ampliado e possui um volume de R\$ 1,91 trilhão correspondente a um crescimento real de 3,9% em 2019 (SBVC, 2020) e, de acordo com Parente (2014), tornou-se um dos mais relevantes para a economia brasileira, relevante na economia e nos hábitos de consumo do brasileiro.

Dessa forma, após essa incursão, questiona-se como a utilização da estratégia de brand persona como ferramenta influencia na humanização do relacionamento com o cliente na rede varejista Magazine Luiza. também conhecida como Magalu, é uma empresa brasileira do setor do varejo multicanal. Fundada em 1957, na cidade de Franca, por Pelegrino José Donato e sua esposa Luiza Trajano.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É necessário elaborar estratégias que vão além da atração de novos clientes, e é indispensável a utilização de planejamentos que

sejam capazes de manter a satisfação dos clientes já conquistados pela empresa e gerar, de forma indireta, promotores para sua marca. Foi nesse contexto que surgiu o marketing de relacionamento (MCKENNA, 1997).

Suas bases conceituais se apoiam nas melhores relações de longo prazo entre a empresa e o cliente. As empresas vêm utilizando técnicas e ferramentas para construir relacionamentos sólidos que proporcionem vantagens mútuas entre sua marca e sua audiência. Uma das bases do marketing de relacionamento é a sua orientação, esta que vai além das estratégias de atração de novos clientes, de modo a sempre direcionar os esforços empresariais nas transações com seus clientes, assim como nos processos de manutenção em atividade dos clientes existentes e na construção de relacionamentos lucrativos e duradouros (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Atualmente, as organizações buscam reter clientes, de forma a fidelizá-los por toda a vida – não simplesmente conquistando-os. Assim, faz-se necessário estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes. As organizações podem constituir relacionamentos em inúmeros níveis, tendo influência apenas da natureza de seu mercado-alvo, podendo ser em níveis econômicos, sociais, técnicos e legais. (KOTLER; KELLER, 2006). No momento em que um consumidor conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa, é iniciado um processo reconhecido como relacionamento com o cliente (LIMA, 2006).

Para Reichheld (2001), para que as organizações possam obter como vantagem competitiva a fidelidade do cliente, é necessário um relacionamento humanizado com seus consumidores de forma a obter sucesso em suas campanhas de marketing.

Segundo Rodrigues (2009), a organização pode utilizar-se de uma alma consolidada para relacionar-se de forma diferenciada com

seus clientes, de forma a gerar esse relacionamento estratégico e humanizado. Nisso, o mercado consumidor está buscando por produtos e serviços que proporcionem experiências únicas em sua compra.

De acordo com Guimarães (2003), o foco da gestão de marca é o valor, em que as empresas devem monitorar e compreender quem pode aumentar ou ameaçar esse valor percebido. O autor também afirma que, adotando a filosofia de gestão de *branding*, a empresa passa a administrar uma dinâmica de relacionamento que afeta o público interno e externo. Por sua vez, Hiller (2011) explica que as interferências geradas sobre uma marca devem ser cuidadosamente planejadas e executadas.

Hiller (2011, p. 55) apresenta o conceito de *branding* como “[...] postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa.” Para o autor, tudo que envolve a empresa com o meio, envolve o processo de *branding*, como cores, tipografia, atendimento ao cliente, uniformes, layout e arranjo físico, entre outros. É possível, assim, entender como que marcas se tornaram um ativo vivo nas organizações, com adjetivos, sentimentos e tom de voz, já que pensamentos, imagens, sensações, experiências, crenças, que de certa forma estão ligadas a determinada empresa, podem ser considerados como conhecimento da marca.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as organizações devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes para sua marca, para que a resposta dos consumidores seja refletida através de percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do marketing desenvolvido.

Para Herskovitz e Crystal (2020) a narrativa focada na persona é essencial para o *branding*. Quando se trata de criar uma poderosa narrativa de marca, a persona – a forma articulada do caráter e personalidade da marca – vem em primeiro lugar, e todos os outros

elementos se desenvolvem a partir daí. Uma marca atraente começa com uma persona forte, bem desenhada e rapidamente reconhecida – a conexão essencial entre o que uma empresa diz e o que ela faz. Os autores compreendem que uma persona de marca cria vínculo emocional duradouro com o público porque é instantaneamente reconhecível e memorável, é algo com o qual as pessoas podem se relacionar e é consistente.

Para Aquino Júnior e Filgueiras (2005), o uso de personas é uma forma cada vez mais popular de personalizar, incorporar e compartilhar a pesquisa sobre os usuários. É uma técnica representativa de alto impacto para associar e representar usuários reais para toda a equipe de desenvolvimento.

Kotler (2010) explica que os clientes se interessam para além dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Imagem, manifesto, personalidade e proposição de valor são fatores igualmente importantes para a escolha de compra. Apenas satisfazer as necessidades dos consumidores não serão suficientes para atender suas expectativas emocionais. Kotler (2010) concorda com a necessidade de observar os consumidores como seres humanos plenos, e Aktouf (1992) descreve sua visão transformando-os para além de um ser apenas lucrativo.

Segundo pesquisas de Dan O'Shea da Retail Dive (2018), 70% dos consumidores desejam uma interação humana ao invés de robótica. Dentre eles, 40% afirmam que a razão dessa preferência se dá por robôs ou atendimento automáticos não conseguirem entender e ajudar de fato em suas dificuldades (D'LUCCA & JOTA COMUNICAÇÕES, 2020).

A criação de uma persona é uma das estratégias que podem ser utilizadas para obter uma comunicação eficiente entre organização e seus clientes, para gerar uma lembrança da marca (TURCHI, 2016). Com a criação de uma persona para a marca, os conteúdos e demais processos de atendimento serão propagados de forma mais

natural. Turchi (2016) destaca ainda que, no período de construção da persona, devem ser revistos conceitos, princípios e valores da marca verificando se ela transmite sua essência, do contrário devem ser modificados.

Aaker (2007, p. 73-74), reconhece que a identidade de marca é o conjunto de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. “Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização. Ou seja, a personalidade da marca pode ser comparada a personalidade humana, de forma a ser distinta, duradoura e complexa. A personalidade de uma marca é construída com o objetivo de se humanizar, de forma a assimilar traços e comportamentos tipicamente humanos, sem que deixe de expressar o posicionamento da marca. Tal personalidade é definida tanto pelos valores que a marca deseja associar a ela, quanto pelas características humanas que seus consumidores atribuem a ela; todo esse conjunto de informações participam da definição da personalidade da marca.

Pereira (2018) acrescenta ainda que estabelecer uma personalidade condizente para a marca pode fortalecer e humanizar o relacionamento com o cliente. Levando em consideração o contexto do marketing, as personas são utilizadas para auxiliar na definição da linguagem e o tom de voz que será utilizado na comunicação da marca (PATEL, 2020).

Ademais, Figueiredo (2018) define *brand* persona como a estruturação de uma forma de linguagem da marca, representando uma pessoa única, com determinado posicionamento e uma maneira de se comunicar; dessa forma, a organização passa a se relacionar de maneira mais humanizada, natural e real com seus clientes. Peçanha (2015), acrescenta que a persona é um personagem fictício criado para simular de forma profunda o perfil e comportamento humano para determinada usabilidade, seu

objetivo é ajudar a empresa a entender os comportamentos e criar campanhas efetivas. A persona se torna a junção da linguagem, atitudes e valores que uma marca comunica em todas as suas relações com o público. É a personalidade de uma marca transformada em uma persona real – representada de forma visual ou não. A criação de um persona vai além da identidade visual, é sobre os valores da marca (SANTOS, 2019).

Outra estratégia para a humanização da marca é a projeção de uma *buyer persona*, também nomeada como a persona de comprador, que possui um papel de extrema importância no marketing, porque estabelece a eficácia das estratégias organizacionais voltadas para o marketing de conteúdo. Assim, podemos resumi-la como a criação de um ou mais personagens que representem o público-alvo de sua empresa. Portanto, a *brand persona* possui foco na personalidade marca, enquanto a *buyer persona* busca compreender a mentalidade dos consumidores e possíveis clientes da marca (SOUZA, 2020).

Ao definir de forma eficiente a *buyer persona*, obtém-se detalhes importantes sobre seu público alvo, a fim de direcionar estratégias efetivas de marketing. Por outro lado, é a definição da *brand persona* correta que gera o relacionamento estável com o cliente. De um lado, a *buyer persona* é um personagem que representa o seu público, aquele com quem você vai falar, e a *brand persona* é um personagem que representa o tom de voz da sua marca. (SOUZA, 2021).

De acordo com Carolina (2020), a estratégia de *brand persona* envolve a criação de uma persona que represente a empresa; sendo assim, a marca passa a ter gostos, desejos e humaniza a relação entre cliente e marca. Para tornar ainda mais real a criação da persona, as marcas podem se utilizar da inteligência artificial, softwares de criação para reproduzir em forma humana suas ideias. Salientamos dois exemplos nacionais da humanização por meio de

inteligência artificial e softwares da e de de cosméticos Natura, e a Lu, da rede varejista Magazine Luiza.

Figueredo (2018, 215) salienta ainda que para construir uma *brand persona*, é preciso planejamento de inúmeros aspectos da comunicação, como, por exemplo, “o tom de voz, gírias, regionalismos e constelação semântica, com o grupo de palavras utilizadas repetidamente”.

Por outro lado, Carvalho (2018) considera que os doze arquétipos teorizados por Jung no ano de 1919⁵, compostos por padrões de pensamento e comportamento que fazem parte do inconsciente coletivo, podem ser utilizados de forma assertiva para o desenvolvimento de uma *brand persona*.

O desenvolvimento de uma *brand persona* necessita de estudo e acompanhamento para que se obtenha sucesso. Para Chang, Lim, Stolterman, (2008) os designers usam as personas de maneira criativa e flexível, nem sempre alinhadas com as intenções originais das personas. E ainda tem se evidenciado no mercado profissionais desenvolvendo formas alternativas de habilitar ferramentas de design que beneficiem seus próprios objetivos.

Atualmente, as organizações estão se utilizando dessa estratégia de forma visual, em que se retrata em forma de figura com traços humanos, em uma ilustração ou em uma figura 3D. Tal tarefa envolve custos com pesquisa e desenvolvimento e gastos com comunicação, tecnologia, e equipe de acompanhamento para analisar a evolução da *brand persona* a todo momento.

Entretanto, as vantagens fazem tais investimentos se tornarem benéficos, já que persona criada irá traduzir os valores e o perfil da marca por meio da aparência, atitudes e personalidade (NZN, 2019). Após o a criação e efetivação da *brand persona*, é necessário que a organização a utilize de forma a melhorar a experiência do cliente em seu negócio.

Em cima do exposto, selecionamos como objeto de análise o desenvolvimento e as interações da *brand persona* elaborada pela rede Magazine Luiza, tensionando explicitar as influências desta na humanização da marca, sobretudo na melhoria no relacionamento.

3 METODOLOGIA

Para o andamento do projeto, foi utilizada a pesquisa aplicada, de maneira a gerar conhecimento através do estudo da aplicação prática do método de *brand persona* para a melhoria do relacionamento com o cliente na empresa do ramo varejista Magazine Luiza.

De acordo com Thiollent (2009) , a pesquisa aplicada é concentrada em problemas e situações presentes nas atividades das instituições como um todo, evidenciando métodos, teorias etc. aplicados em uma situação-problema real.

No modelo aplicado de pesquisa, buscou-se expor como a utilização da estratégia de *brand persona* como ferramenta influencia na humanização do relacionamento com o cliente na rede varejista Magazine Luiza? Com mais detalhes e como se configura de maneira prática.

Assim, utilizaram-se de relatórios e artigos que descrevem os processos da criação e desenvolvimento e ações da *brand persona*, possibilitando a caracterização da pesquisa quanto aos seus objetivos, sendo: Exploratória, descritiva ou explicativa.

Como objeto, selecionamos a organização varejista nacional Magazine Luiza – rede que teve atividades iniciadas em 1957, em Franca (MAGAZINE LUIZA, 2020) –, conhecida atualmente como “Magalu” e a Lu, a *brand persona* criada e utilizada pela marca, objetivando compreender o impacto da *persona* nas campanhas do Magazine Luiza. Assim, foi desenvolvido e aplicado um questionário para aqueles que já tiveram contato com a empresa estudada, de

forma a identificar os fatores que influenciam na percepção do consumidor para com o Magazine Luiza e a *brand persona* Lu.

Um questionário autoadministrado foi aplicado, ou seja, sem a presença de um respondente (DIAS, JEUNON; DUARTE, 2016), por meio do Google Forms, no período de março a maio de 2021 e estruturado em três partes: (1) Caracterização dos respondentes, (2) percepção acerca do Magazine Luiza e (3) percepção acerca da *brand persona* Lu. Os respondentes foram delimitados pela idade, variando de 18 a 50 anos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentaremos os resultados obtidos a partir da pesquisa netnográfica e do questionário aplicado. Durante a primeira etapa da análise, será descrita a história da organização seguida da contextualização da *brand persona* desenvolvida para a marca.

4.1 Caracterização da empresa

De acordo com o site oficial da organização sua base gerencial é formada por visão, missão, valores e propósito. A definição de forma estratégica desses quatro pontos é extremamente importante para o mundo corporativo e criam diversos benefícios para seu negócio (SCOTT; JAFE; TOBE, 1998).

A empresa Magazine Luiza tem uma cultura organizacional profundamente centrada na valorização dos nossos colaboradores e no respeito aos nossos clientes. Valorizamos pessoas, e sempre as colocamos em primeiro lugar. Isso se reflete no relacionamento com clientes e na política de gestão de pessoas que sempre adotadas.

Missão: Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre ao bem-estar comum.

Visão: Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou *on-line*. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

Cultura: Contar com pilares importantes para dar sustentação e vitalidade para disseminar a cultura pioneira e inovadora do **Jeito Luiza de Ser**:

- **Meritocracia:** é a prática de reconhecimento público e recompensa dos colaboradores que se destacam pelo talento e desempenho;
- **Comunicação:** utilizamos o Portal Luiza, a Rádio Luiza e a TV Luiza para motivar, inspirar e informar os nossos colaboradores dos passos da Companhia e das estratégias de vendas;
- **Autodesenvolvimento:** estimulamos os colaboradores a traçarem metas, planos de carreira e/ou a buscarem o próprio crescimento pessoal e profissional;
- **Política de Portas Abertas:** em 1991, Luiza Helena Trajano derrubou as paredes quando assumiu a superintendência da Companhia, o que possibilitou a contribuição permanente dos colaboradores para a melhoria do clima e dos processos operacionais e estratégicos;
- **Pessoas em Primeiro Lugar:** nossa política de Recursos Humanos é baseada na valorização das pessoas, desenvolvimento e qualidade de vida;
- **Liberdade Acompanhada:** os gerentes das lojas do Magazine Luiza têm autonomia para administrar as unidades como se fossem proprietários;
- **Cultura Empreendedora:** o Magazine Luiza está focado no pioneirismo, inovação e velocidade no fazer acontecer, sempre colocando os clientes em primeiro lugar;

- **Liderança:** motivamos e incentivamos todas as lideranças a atuarem como servidores e educadores;
- **Conselho de Colaboradores:** os eleitos atuam diretamente com a gerência e os gestores no processo decisório de administração da unidade em que trabalham;
- **Rito de Comunhão:** reunião em que a Companhia reitera seus valores, compartilha os resultados da semana, celebra aniversários, conquistas e datas comemorativas, reconhece os destaques e recepciona os novos colaboradores;
- **Reunião Matinal:** a equipe reúne-se para direcionar, alinhar e mobilizar o grupo para os desafios do dia;
- **Celebração e Agradecimento:** as conquistas dos colaboradores são comemoradas e celebradas nos momentos coletivos promovidos pela Companhia;
- **Disque-presidência:** é um canal de comunicação aberto a todos os colaboradores para denunciar, sigilosamente, práticas em desacordo com os valores do Magazine Luiza;
- **Gestão Participativa:** as informações estratégicas do negócio são transparentes e acessíveis para que cada colaborador se torne responsável pelos resultados globais da Companhia;
- **Seminário de Posicionamento Estratégico:** este evento conta com a participação de todas as lideranças das lojas, centros de distribuição e escritórios e prepara o Magazine Luiza para os desafios do ano.

Valores e Princípios:

- **Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento:** colocamos as pessoas em primeiro lugar, porque elas são a força e a vitalidade da nossa organização;
- **Ética:** nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem

comum;

- **Simplicidade e Liberdade de Expressão:** buscamos a simplicidade em nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na Companhia;
- **Inovação e Ousadia:** cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, com iniciativas inovadoras e ousadas;
- **Regra de Ouro:** faça aos outros o que gostaria que fizessem a você. (MAGAZINE LUIZA, 2023, grifos nossos).

Ressalta-se que o valor que melhor se adequa à pesquisa é a do cliente está em primeiro lugar, confirmando a estratégia bem posicionada da rede varejista. A organização obtém um posicionamento estratégico ao afirmar que o cliente está no “centro das decisões” (MAGAZINE LUIZA, 2016), e que todos os colaboradores possuem treinamento e incentivo para servir os clientes com a paixão necessária.

O Magazine Luiza fundado em 1957, a rede varejista iniciou suas atividades como uma loja de presentes de pequeno porte na cidade de Franca em São Paulo e, devido ao sucesso da organização as primeiras filiais no interior de São Paulo começam o funcionamento e anos depois ocorre expansão para algumas cidades no estado de Minas Gerais. Evolução histórica:

- 1957 – O casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato inauguram uma pequena loja de presentes em Franca (SP);
- 1976 – Com a aquisição das Lojas Mercantil, o Magazine Luiza abre as primeiras filiais em cidades do interior de São Paulo;
- 1983 – Inicia-se a expansão para cidades do Triângulo Mineiro (MG);

- 1991 – Ciclo: Novo Ciclo;
- 1991 – Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora, Luiza Trajano Donato, assume a liderança da organização;
- 1992 – As primeiras lojas virtuais são inauguradas;
- 1993 – Foi criada a campanha “Liquidação Fantástica”_
- 1994 – Foi criada a campanha “Só Amanhã”.
- 1996 – A rede chega ao Paraná e ao Mato Grosso do Sul_
- 2000 – É lançado o site de comércio eletrônico [www_magazineluiza_com_br](http://www.magazineluiza.com.br)
- 2001 – É criada a Luizacred em parceria com o Itaú Unibanco_ A rede Wanel, da região de Sorocaba (SP) é adquirida.
- 2002 – Ciclo “Crescimento Sustentável”
- 2003 – Aquisição da rede Lojas Líder, da região de Campinas (SP). O Magazine Luiza é considerado a melhor empresa para trabalhar no Brasil – a primeira varejista do mundo a receber esse título do Instituto *Great Place to Work*. Desenvolvimento e divulgação da *brand persona* Lu.
- 2004 – As Lojas Arno são adquiridas no Rio Grande do Sul.
- 2005 – É criada a Luizaseg, em sociedade com a *Cardif*, empresa do Grupo BNP Paribas. Aquisição das redes Lojas Base, Kilar e Madol, nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Criação da TV Luiza, da Rádio Luiza e do Portal Luiza.
- 2008 – 46 lojas são inauguradas no mesmo dia na cidade de São Paulo, e mais de 1 milhão de novos clientes são conquistados.
- 2010 – Chegada ao Nordeste com a aquisição da rede Lojas Maia, com 136 unidades.
- 2011 – Ano da Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), quando a Companhia passa a ser listada na

BM&FBovespa. A empresa adquire a rede Baú da Felicidade.

- 2012 – É lançado o Chip Luiza que oferece acesso gratuito a redes sociais, voltado para clientes de baixa renda.
- 2014 – Os nove centros de distribuição são integrados e passam a oferecer entregas mais rápidas e com menor custo de frete. A empresa patrocina a Copa do Mundo no Brasil, na Rede Globo de Televisão. É criado o Luizalabs.
- 2015 – Ciclo “Transformação Digital”
- 2015 – Lançamento da nova versão do aplicativo Magazine Luiza para mobile. Implantação do Mobile Vendas em 180 lojas.
- 2016 – O Magazine Luiza é a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. Todos os vendedores atendem utilizando um smartphone, pelo aplicativo do Mobile Vendas. Lançamento da plataforma de Marketplace, cerca de 50 parceiros passam a vender seus produtos dentro do site do Magazine Luiza.
- 2017 – Magazine Luiza lidera o ranking da Bovespa por mais um ano. Empresa faz oferta de ações e arrecada R\$ 1,8 bilhão. Frederico Trajano é apontado como empreendedor do ano pela IstoÉ Dinheiro. Reality show do Magazine Luiza, o Missão Digital, estreia na Rede Globo. Empresa cria canal de denúncia interno. Magazine Luiza adquire a Integra *Commerce* e o laboratório de inovação do Magazine Luiza chega a mais de 450 engenheiros e especialistas que trabalham para tornar as operações do Magazine Luiza cada vez mais digitais.
- 2018 – Magazine Luiza vira Magalu. Empresa adquire a startup de logística *Logbee*. Campanha do 7 x 1 é dos destaques do marketing brasileiro e Magalu é a empresa que mais vende televisores para brasileiros assistirem à Copa do Mundo. Campanha do “Eu Meto a Colher, sim” é lançada. Empresa é apontada como uma das mais

inovadoras do Brasil pela revista americana *Fast Company*. O app do Magalu é um dos mais bem-sucedidos apps de compras do Brasil, com 26 milhões de downloads e uma participação de cerca de 40% dos pedidos on-line da companhia.

- 2019 – Magalu adquire a *Netshoes*, maior e-commerce esportivo do Brasil, e, no mundo físico, inaugura sua milésima loja. Empresa faz oferta de ações e arrecada mais de R\$ 4 bilhões de reais. Na Black Friday, protagoniza um show ao vivo na tevê, a “Black das *Blacks*”. Sua marca vira uma das trinta mais valiosas do País. Primeiro Expo Magalu, evento para *sellers*, reúne milhares de pessoas em São Paulo. Empresa entra no Pará. Frederico Trajano é apontado como executivo do ano pelo Valor Econômico.
- 2020 – Magalu iniciou o ano com a aquisição do *marketplace* de livros Estante Virtual. Frente as limitações e isolamento impostas pelo combate à disseminação da covid-19, a empresa acelerou seu processo de desenvolvimento e implementação do Parceiro Magalu. *MagaluPay* foi lançado como nova funcionalidade do superaplicativo da companhia (MAGAZINE LUIZA, 2020, adaptado).

Trajano (2015) explica que, a partir de 2002, foi a vez do crescimento sustentável e que, durante esse ciclo, a organização trabalhou de forma a implantar novas ideias e processos para obter vantagens competitivas sustentáveis. Foi no ano de 2005 que a marca realizou seu posicionamento de marca por meio da campanha “vem ser feliz”, o novo slogan da organização. Tal estratégia se posicionava de forma a convidar os consumidores a criar uma experiência com o produto, mas, compartilhar também da alma e dos valores do negócio.

4.2 Marketing *human-to-human*

O Magazine Luiza se enquadra no que retratamos como uma organização que possui grandes investimentos em relacionamento estratégico e humanizado com os clientes, como citado anteriormente, Para Rodrigues (2009) devido as estratégias assertivas no ano de 2010, enquanto o setor varejista obteve um crescimento de cerca de 10,3%, o Magazine Luiza registrou cerca de 30% de crescimento, enfatizando 18 anos consecutivos sem apontar qualquer prejuízo. Desde sua fundação, a empresa se preparou para obter sucessos financeiros e reconhecimento de marca para que, em 2011, pudesse abrir capital para a bolsa de valores, tendo como consequência grandes crescimentos (MAGAZINE LUIZA, 2018).

No site, a mensagem endereçada aos interessados é:

A principal estratégia da Companhia é a transformação digital do varejo brasileiro. Nosso objetivo no último ciclo foi transformar o Magazine Luiza, passando de uma empresa de varejo tradicional com uma forte plataforma digital, para uma empresa digital, com pontos físicos e calor humano. Conseguimos digitalizar o Magalu, possuindo hoje uma verdadeira operação multicanal consolidada. Nosso próximo objetivo é levar toda a nossa infraestrutura digital para os milhares de *sellers* e vendedores neste país, sendo o sistema operacional para o varejo brasileiro. Nosso desejo é digitalizar o Brasil. (MAGAZINE LUIZA, 2023)

A Figura 1 representa os cinco pilares estratégicos da transformação digital Magazine Luiza.

Figura 1 – cinco pilares estratégicos da transformação digital



Fonte: Magazine Luiza, 2018

- **Novas Categorias:** Um dos pilares da estratégia de negócios da empresa – batizado de #TemNoMagalu – é vender tudo o que o cliente precisa ou deseja. Eletroeletrônicos, utilidades domésticas, alimentos, cosméticos, produtos esportivos, livros, itens de decoração, produtos para higiene pessoal e limpeza da casa. Ao final de 2022, o Magalu oferecia a seus 37 milhões de clientes mais de 91 milhões de itens, das mais diversas categorias. A expansão do número de categorias vendidas pela plataforma Magalu está diretamente ligada ao crescimento do marketplace. Em 2022, o Magalu atingiu a marca de 236 000 sellers formais conectados ao marketplace. Ao integrarem seus estoques ao ecossistema da empresa, contribuem para que o Magalu rapidamente se transforme num one-stop shop, em uma loja de todas as coisas;
- **Super App:** Entre os diferentes canais de venda do Magalu, nenhum tem uma importância estratégica tão grande quanto o app. Mobile only and app first é um dos lemas que direciona a estratégia da companhia, concentrada no Luizalabs. É por isso que o aplicativo de vendas, criado em 2015, vem se transformando em um superapp – um ambiente virtual, onde o cliente pode

tanto comprar produtos do Magalu e de seus sellers quanto acessar serviços públicos e fazer pagamentos. Em 2020, o app do Magazine Luiza chegou a ser o aplicativo de vendas mais baixado em sistemas iOS e Android. No ano de 2022, o app do Magazine Luiza apresentou 37 milhões de usuários ativos mensais – que fizeram, ao menos, um acesso mensal. Essa base de clientes é a pedra fundamental dos planos futuros para o que será o superaplicativo do Magalu;

- **Entrega mais Rápida:** Ao final de 2022, eram 23 centros de distribuição dedicados exclusivamente a estocar e despachar produtos e 269 unidades de Cross-dockings espalhadas pelo Brasil. Mas, os 1.281.000 metros quadrados de área de estocagem são apenas parte do complexo sistema de distribuição e logística do Magalu. As mais de 1.300 lojas físicas, espalhadas por 21 estados do país, rapidamente se transformam em pequenos centros de distribuição, capazes de fazer o ship from store – ou a distribuição das mercadorias compradas nas lojas. Cerca de 30% do espaço de grande parte dos pontos físicos é dedicado à estocagem de itens da própria empresa, vendidos digitalmente. Quanto mais lojas convertidas em centros de distribuição, mais rápido o produto chega à casa do cliente. E melhor é a experiência de compra. Essa é a lógica. No final de 2022, 84% de todos os produtos vendidos e entregues pelo sistema Magalu chegaram ao destino final em até 48 horas, número que vem crescendo com o desenvolvimento da Logbee e da Sode, nossas operadoras especializadas na entrega final ao cliente. A ligação entre as lojas, CDs e clientes (last mile) é feita pelos mais de 8.200 transportadores da Malha Luiza. São profissionais autônomos com acesso a ferramentas tecnológicas e a horas de treinamento anuais e que prestam serviços apenas para o Magalu;

- **MaaS (Magalu as a Service):** O aumento exponencial de escala que a companhia pretende alcançar, no menor tempo possível, depende de sua capacidade de atrair para sua plataforma digital o maior número de parceiros, que ofereçam uma quantidade e uma diversidade inimagináveis de itens. Mas, para o Magalu, não basta atrair esses empreendedores, acostumados a atuar num ambiente absolutamente analógico, no qual todas as relações são físicas. Foi para isso que nasceu o Magalu as a Service (MaaS), uma série de serviços e ferramentas tecnológicas, desenvolvidas para a própria companhia, mas que começaram a ser oferecidas aos mais de 236 mil sellers do Magalu. O MaaS, que já conta hoje com uma solução completa abrangendo tecnologia, pagamentos e propaganda, começou a ser desenvolvido para que empresas que querem e precisam vender digitalmente possam queimar etapas de aprendizado, que consomem anos, investimento e know-how em tecnologia;
- **Fintech:** As iniciativas em fintech no Magalu integram soluções financeiras para clientes e sellers, além do serviço de Banking as a Service (BaaS). Entre os serviços oferecidos, estão subadquirência, conta digital, cartão de crédito e empréstimos para pessoas físicas e jurídicas. Em 2022, mais de 90 bilhões de reais foram transacionados pelo ecossistema do Magalu - uma pequena fração diante do potencial da companhia. Como parte das nossas iniciativas nesse mercado, lançamos o Magalu Pay, nossa conta digital, totalmente multicanal e integrada ao SuperApp. No final de 2022, atingimos a marca de 8,9 milhões de contas digitais. Magalu Pay, Hub Fintech e Luizacred estão conectados para a criação e a oferta de serviços financeiros digitais – cartão pré-pago, cartão de crédito, empréstimos para pessoas físicas e jurídicas, seguros e cashback – para nossos clientes e sellers

(incluindo os restaurantes da Aiqfome). Tudo feito no mesmo ambiente: o SuperApp. (MAGAZINE LUIZA, 2023)

4.3 Lu, a especialista digital do Magazine Luiza

A *brand persona* da rede varejista foi desenvolvida a partir da necessidade da organização de oferecer ao consumidor uma experiência humana e real mesmo durante as compras on-line.

Para Lopes (2018) Vivemos em uma era onde os consumidores realizam uma boa seleção daquilo que consomem e estão mais exigentes no que desejam. Tudo isso atrelado às diversas informações disponíveis a um clique de distância e um “mar” de marcas à disposição para sanar o problema do usuário.

Portanto, a construção de uma *brand persona* foi construída ao longo dos anos para expor a empresa, levando o público a ver suas propostas. Sendo também um diferencial na competição existe no mercado de varejo. (LOPES, 2018).

Após a implantação do *e-commerce* no ano 2000, a organização iniciou essa estratégia. Como levar para o ambiente digital toda a cultura de valorização e respeito ao consumidor? Diante de tal demanda, surge a “Lu”, uma atendente virtual que tinha o objetivo de humanizar o ato da compra, tornando o mais próximo possível daquele estabelecido presencialmente, e fazer com que o interagente sentisse que estava se relacionando não com uma tela de computador, mas com um ator social, uma persona (LOPES, 2018).

A persona foi criada para ajudar a organização a humanizar o relacionamento com cliente e criar campanhas efetivas. Ela se tornou a junção da linguagem, atitudes e valores que uma marca comunica em todas as suas relações com o público.

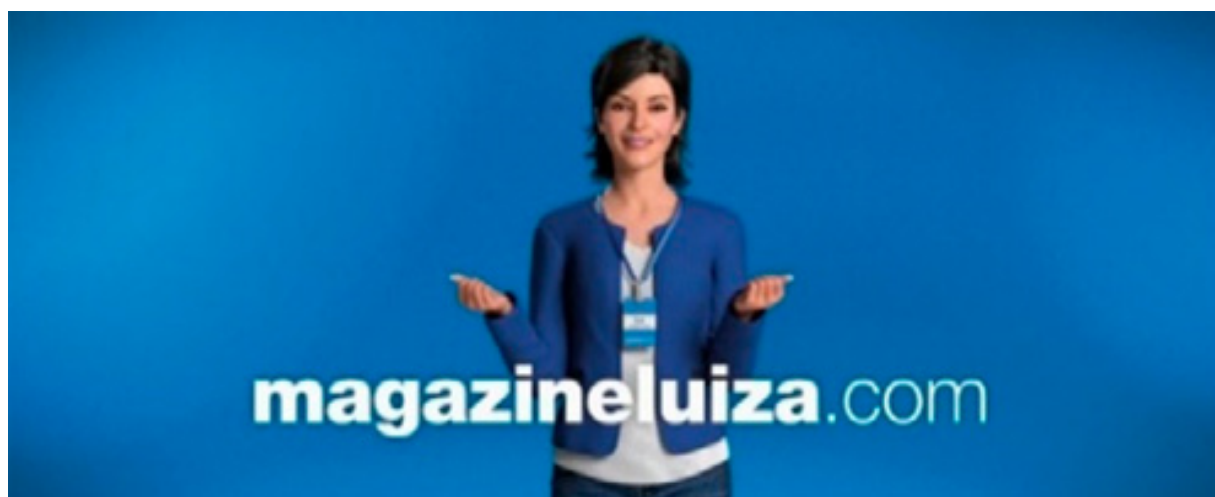
Para explicar a importância da definição do público-alvo durante a criação da Lu, o público pode ser considerado heterogêneo em

termos de gênero, faixa etária e localização. Pedro Cassimiro, Coordenador de Comunicação Digital e Redes Sociais do Magazine Luiza, afirma que a estratégia do Magazine Luiza e o investimento no estudo do público foi extremamente importante para que a *brand persona* desenvolvida pudesse interagir com os clientes de forma a fidelizar e sanar suas dúvidas e satisfazer suas necessidades (MAGAZINE LUIZA, 2018).

Com a evolução da representação visual da *brand persona*, a empresa investiu também na evolução da personalidade da Lu.

Para que o público sentisse confiança na estratégia da marca, foi necessário utilizar-se de canais de comunicação variados para gerar constância na personalidade que a persona começou a gerar para a marca. A Figura 2 mostra Representação atual da *brand persona*. (MAGAZINE LUIZA, 2018).

Figura 2 – Representação atual da *brand persona*






Fonte: Magazine Luiza, 2018

4.4 Contextualização histórica

A primeira aparição da persona foi em 2003, cumprindo os objetivos levantados pela organização. Ela se tornou presente no *e-commerce* para tornar a experiência de compra mais humana e

levar o atendimento presencial para o site da rede varejista e humanizar a experiência de compra no *e-commerce* do Magazine Luiza. (Figura 3).

Figura 3 – Contextualização histórica da *brand persona*

	Tia Luiza, vendedora virtual do Magazine Luiza
2003 – 2008	<ul style="list-style-type: none"> → Personagem em formato 2D → Presente na jornada do cliente <i>online</i> → Linguagem técnica
	Lu, vendedora virtual do Magazine Luiza
2009 – 2013	<ul style="list-style-type: none"> → Personagem em formato 3D básico → Assumiu as mídias sociais e começou um blog → Linguagem informal
	Lu, especialista digital do Magazine Luiza
2014 – 2021	<ul style="list-style-type: none"> → Personagem em formato 3D avançado → Controle total das mídias sociais e jornada do cliente → Linguagem informal e de influência

Fonte: Canal da Lu, 2017 adaptada

Durante os primeiros anos, ela foi identificada como Tia Luiza, em homenagem à fundadora da rede (OLIVEIRA, 2019). Assim como a rede varejista Magazine Luiza, sua *brand persona* passou por três ciclos marcantes, em que foram necessárias mudança de nome, evolução do design e linguagem da persona. Todo o percurso percorrido pela Lu colaborou de forma positiva para que ela evoluísse de vendedora digital e passasse a se posicionar como especialista digital do Magazine Luiza, que pode ser considerada referência em assuntos como Ciência e Tecnologia (CANALTECH, 2021). De acordo com Alvim (2021) o segundo ciclo da persona ocorreu no ano de 2009, em que seu posicionamento passou a ir além da atendente virtual, e se tornou uma estratégia de *brand persona* efetiva na marca, assumindo postos nos canais de venda on-line e off-line, A partir desse ciclo, a atendente passou a possuir personalidade própria desvinculada da formalidade organizacional

do Magazine Luiza. Na percepção de Alvim (2021), o ciclo de transformação 3D e investimento na humanização da persona iniciou em sua consolidação no ano de 2013. Com a evolução do design 3D da persona, a audiência passou a criar um vínculo emocional maior com a Lu, e, com isso, a rede varejista continuou com estratégias de humanização da persona, investindo no aparecimento na televisão, em um calendário editorial com conteúdo, marketing de influência e campanhas elaboradas para o aparecimento da persona.

4.5 Humanização da *brand persona*

Um dos benefícios da criação e evolução da *brand persona* da marca é a caracterização dos valores e do perfil da marca por meio da aparência, atitudes e personalidade da persona criada (NZN, 2019). A evolução da *brand persona* do Magazine Luiza surgiu da necessidade de a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável no varejo brasileiro, devido o investimento na humanização da marca, a partir da estratégia de *brand persona*, a marca obteve como consequência a humanização da própria *brand persona*. Para Oliveira (2019), a influência virtual da Lu começou com a humanização da Lu. Por trás de cada imagem que é feita dela, tem uma história que constrói a história da própria personagem.

Carvalho (2018) explica que o processo de humanização da persona Lu, é realizado através de uma equipe interna especializada, a “geração de conteúdo, *insights*, relatórios e interação com fãs” (CARVALHO, 2018) é realizada por meio da persona, mas idealizada pelo núcleo criado exclusivamente para tal. Ela pode, por exemplo, fazer viagens internacionais, mas não aparece simplesmente em outro país; tira foto no aeroporto antes da viagem. Ela também faz a vitamina dela, toma um banho de piscina. Assim, os membros do núcleo fazem parte da área de

marketing da empresa e são treinados para que possam aprender a pensar e se posicionar como a *brand persona* da marca (Carvalho, 2018).

4.6 Percepção da marca

Para a aplicação do questionário de percepção de marca, foi utilizada como base a ideiação de que todas as ações realizadas pela marca – sejam consideradas boas ou não – possuem uma consequência na imagem que o consumidor possui sobre ela (HILLER, 2011). Como parte da validação da pesquisa netnográfica, foi necessária a aplicação de um questionário para consumidores da marca quanto à percepção da marca e da *brand persona*. Para a pesquisa, foi usada uma amostra de setenta mulheres e trinta e três homens que já haviam de alguma forma efetuado compras na rede varejista Magazine Luiza. Como terceiro parâmetro para a identificação do público, selecionou-se a escolaridade, de forma a delimitar se o público possuía nível médio ou superior completo. No que diz respeito aos dados sociodemográficos dos respondentes, observou-se que, entre os respondentes, 36,8% possui nível médio completo e 21,1% possui o nível médio incompleto, dividiu-se então 42,1% para aqueles que possuíam ensino superior incompleto ou completo. Os respondentes, em sua maioria, constituíram-se por mulheres entre 29 e 39 anos de idade, que possuem o nível médio completo. Quanto às Vantagens competitivas sustentáveis do Magalu como citado anteriormente para que uma organização do setor do varejo brasileiro possa obter vantagens competitivas sustentáveis no mercado, segundo Levy & Weitz (2000), os varejistas têm cinco principais oportunidades para criarem vantagens competitivas sustentáveis: “localização; relações com fornecedores; sistemas de distribuição e de informações gerenciais; operações de baixo custo; fidelidade do cliente” (LEVY & WEITZ, 2000, p. 156).

Enquadrando a estratégia de *brand persona* na rede varejista Magazine Luiza, conseguimos compreender que o investimento na fidelização de clientes se torna um dos maiores diferenciais, com 43,5%, seguido pela entrega e logística (34,8%). O preço e qualidade dos produtos ficaram em última classificação, confirmando que o investimento posicionamento e relacionamento da marca são tão benéficos quanto a redução de custos operacionais.

4.7 Fidelização do cliente

Antes mesmo da implantação do ciclo de transformação digital, a organização trabalhava para que o cliente fosse o foco do negócio, entretanto, durante os dois anos iniciais (2015-2017), a estratégia unificou o digital com o real, de forma a utilizar a tecnologia “para melhorar o processo de atendimento nas lojas e em todos os canais de interação com o consumidor”. (MAGAZINE LUIZA, 2015)

Para Lopes (2018, p. 44), os valores e a visão da marca visam a seguinte proposta: “Somos gente que gosta de gente” (LOPES, 2018, p. 44) e, nesse sentido, a marca ressalta que coloca sempre o cliente em primeiro lugar. Com mais de 60 anos de história, possui a missão de incluir, ainda afirma em seu site que “(..) Não se trata apenas de consumo, mas da transformação de vidas por meio do acesso.” (LOPES, 2018, p. 44). Portanto, a principal estratégia da organização é a migração para uma empresa totalmente digital, mas que utilize estratégias com os pontos físicos sem perder o característico calor humano.

Com o uso das novas interfaces de vendas digitais, o ciclo foca na fidelização de clientes por meio da inclusão digital (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de negócio Magazine Luiza

O modelo de negócio



O Magazine Luiza passa por uma transformação no seu modelo de negócio. A Companhia quer deixar de ser uma empresa tradicional de varejo com uma participação digital relevante e se tornar uma empresa verdadeiramente digital com calor humano e pontos físicos. É o chamado **Ciclo de Transformação Digital**.

Fonte: Magazine Luiza, 2015

O desafio, para o Magazine Luiza, é a satisfação desse desejo por meio da experiência de compra. Trajano (2018) acrescenta ainda que o intuito da rede de varejo é que seus clientes enxerguem “os valores e a alma da marca” (TRAJANO, 2018, n./p) através de todas as estratégias e campanhas utilizadas ao longo dos anos. De acordo com Bernardes (2009), o organograma é uma das fontes iniciais para que as estratégias de fidelização do cliente sejam efetivas. Por isso, todos os setores da organização estão ligados diretamente ao cliente, de forma a obterem autonomia para conseguir resolver os problemas e as necessidades.

4.8 Conhecimento da *brand persona*

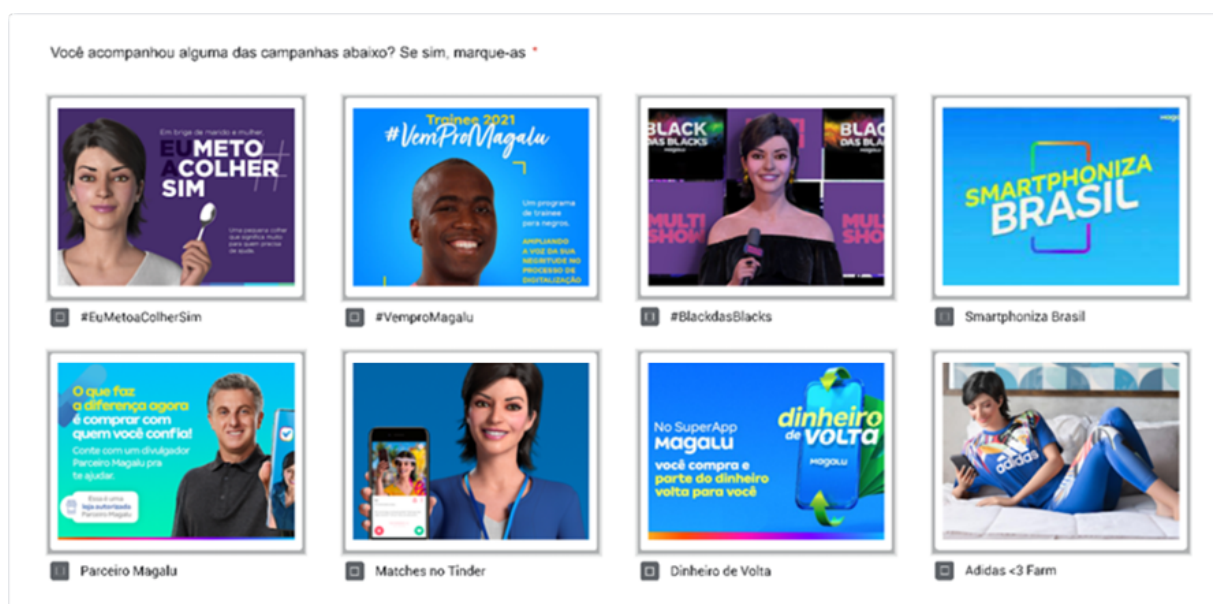
Duas questões foram utilizadas como forma de confirmar o reconhecimento do consumidor da Lu como a especialista digital do Magazine Luiza. Aqueles que responderam “sim” para a

pergunta foram direcionados a uma questão à parte, analisando o ano em que a *brand persona* foi conhecida pelo consumidor, e aos que responderam não continuaram respondendo o questionário normalmente sobre as redes sociais e campanhas de marketing da organização.

Ao todo, foram 99 (noventa e nove) dos 103 (cento e três) respondentes que possuíam conhecimento de que a Lu era uma *persona* digital criada e utilizada pela rede Magazine Luiza. O gráfico a seguir corresponde a resposta do ano em que os respondentes obtiveram conhecimento da persona.

Os resultados apontam que o ano de maior reconhecimento da persona foi no período de 2014 a 2018, com 65,2% de reconhecimento, e entre 2019 a 2021 o menor índice foi de 10,1%. Nesse sentido, com as respostas da pesquisa realizada, foi possível compreender que a estratégia de humanização da *persona* e da evolução para um persona em design 3D trouxe resultados reais para o reconhecimento da persona, confirmando que o terceiro ciclo da *persona* foi um dos mais próximos da audiência (Figura 5).

Figura 5 – Campanhas do Magazine Luiza



Fonte: Dados da pesquisa

Quatro das oito campanhas apresentadas possuem a *persona* Lu como elemento principal e foram desenvolvidas de forma a colocá-la como atriz principal em sua divulgação. Ao todo, foram 292 interações com a questão, demonstrando que em média cada respondente acompanhou de duas a três campanhas desenvolvidas e divulgadas pelo Magazine Luiza. Os resultados indicam que, entre as três campanhas mais acompanhadas pelo público, duas delas foram protagonizadas pela *brand persona* Lu. Sendo elas: (1) #EuMetoaColherSim, (2) #BlackdasBlacks e (3) Dinheiro de Volta. Tendo como base a média de campanhas acompanhadas pelos consumidores (duas a três), foi possível confirmar que as campanhas que continham a *persona* fixavam de maneira mais fácil na mente dos consumidores, de modo que, mesmo os respondentes que não reconheciam a Lu como *persona* associada ao Magazine Luiza, de alguma forma já obtiveram contato com ela por meio de reportagens, anúncios pela internet ou pelas redes sociais.

Ao todo, foram 155 interações com as campanhas protagonizadas pela *persona*; em contrapartida, os respondentes interagiram 137 vezes nas demais campanhas – 6% a menos que as campanhas em que a Lu aparecia. Além da comparação de acompanhamento, a pesquisa levantou a questão de interesse do público pelas campanhas já apresentadas. Os respondentes foram orientados a escolher de acordo com a relevância pessoal atribuída, e não de acordo com as escolhas já realizadas na questão anterior. As campanhas obtiveram os seguintes resultados, em ordem decrescente: (1) #EuMetoaColherSim, com quarenta votos, (2) Dinheiro de Volta, com vinte e um votos, (3) Adidas <3 Farm., com dez votos, (4) #BlackdasBlacks, com nove votos, (5) Parceiro Magalu, com sete votos, (6) #VemproMagalu, com sete votos, (7) Matches no Tinder, com cinco votos e (8) Smartphoniza, Brasil com quatro votos. Comparando os resultados das duas perguntas, os respondentes classificaram entre as três mais interessantes duas das campanhas mais acompanhadas por eles – #EuMetoaColherSim e Dinheiro de

Volta, mesmo com as orientações propostas. As demais campanhas não seguiram uma ordem semelhante a anterior, mas é percebido que duas das três campanhas mais votadas são protagonizadas pela *brand persona*. A amostra entrevistada confirma que a *brand persona* é uma ferramenta utilizada para a aproximação humanizada com o consumidor.

Para finalizar o questionário, foi utilizada uma escala linear para identificar a percepção da amostra quanto a utilização da *brand persona* como ferramenta para a humanização do relacionamento com o cliente. De acordo com as repostas obtidas, cerca de 61% respondentes concordam totalmente que a *persona* auxilia na humanização do relacionamento com o cliente.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao crescimento do Magazine Luiza a partir da utilização da estratégia de *brand persona*, foi possível compreender que está de acordo com teoria de Kotler (1998), ao salientar que o fortalecimento do relacionamento com o cliente é uma das estratégias fundamentais para garantir o crescimento de um determinado negócio a longo prazo. Hooley (2006) acrescenta ainda que empresa e clientes serão beneficiados com a utilização da comunicação estratégica entre ambas as partes, sendo necessário dar aos clientes a oportunidade de expressar suas experiências e expectativas. As marcas se tornaram presentes em tais plataformas para obterem um contato mais genuíno com seus consumidores. Percebe-se tal fato desde o ano de 2009, em que a *brand persona* da rede varejista assumiu as redes sociais da marca, trazendo consigo personalidade e voz para a audiência da rede varejista (MAGAZINE LUIZA, 2017). As redes sociais exigem das empresas uma comunicação mais humana e real, utilizando-se de estratégias eficientes para estabelecer relacionamentos duradouros

e consumidores fiéis à marca, trazendo consigo resultados financeiros positivos e crescimento constante (SPADIN, 2015).

Ao se estruturar de forma a transmitir identidade da marca e construir um elo afetivo com seus consumidores, as marcas passam a ir além das transações comerciais, obtendo um crescimento geral (TNB, 2018). A confirmação disso é o crescimento da rede varejista durante o ano de 2019, após seu processo de humanização da *brand persona* da marca. De acordo com a Interbrand (LOPES, 2018, p. 44) (2020), o Magazine Luiza foi a marca com mais crescimento durante o ano, elevando-se em 62%, o salto mais expressivo do ranking. As pesquisas realizadas apontam que a relação entre a utilização da estratégia de *brand persona* e o crescimento do Magazine Luiza no varejo brasileiro se deu a partir do fortalecimento do relacionamento com o cliente. A *brand persona* foi criada e utilizada para a construção de um elo mais afetivo e emocional com os consumidores, para que a marca pudesse usufruir dos benefícios de uma comunicação mais humana e que transpareça todos os valores da empresa.

Em relação à retenção de clientes, a partir da utilização da estratégia de *brand persona*, puderam ser apontados durante a análise da marca e da evolução da persona: (1) Marketing estratégico utilizando a persona como protagonista e (2) fidelização dos clientes como vantagem competitiva sustentável. (Figura 5)

Figura 6 – Campanha mais interessante de acordo com o público



Fonte: Magazine Luiza, 2017

A utilização da *brand persona* em estratégias de marketing, tanto nos pontos on-line quanto off-line da organização, foi confirmada, avaliadas positivamente. Em contrapartida, os respondentes interagiram 6% a menos nas campanhas em que a Lu não aparecia. A campanha mais interessante, de acordo com os respondentes, foi protagonizada pela persona e possui um discurso objetivo e condizente com os valores da marca: #EuMetoaColherSim.

No caso do Magazine Luiza, a fidelização de clientes se tornou uma vantagem competitiva ao longo dos anos. A rede varejista passou a utilizar novas interfaces de vendas digitais, com o foco na fidelização dos clientes por meio da inclusão digital (MAGAZINE LUIZA, 2015). Por fim, foi possível compreender que as ferramentas utilizadas para a humanização do relacionamento com o cliente, a partir da utilização do método *brand persona*, foram explicitadas durante a evolução da Lu. A utilização do design 3D, personalidade, movimentação, emoções e voz ativa fez com que o público identificasse traços humanos na persona. A própria humanização da persona foi uma das ferramentas utilizadas pela varejista para

humanizar o relacionamento com o cliente, realizado com a junção da inteligência humana e artificial, em que a empresa conta com uma equipe interna especializada. Mesmo que todo conteúdo, interação e *insights* gerados são realizados pela Lu, estes são idealizados por um setor específico da empresa (CARVALHO, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES GERENCIAIS

Quarenta e cinco dos cento e três respondentes confirmam que a marca possui diferencial em seu posicionamento e relacionamento com o cliente. A estratégia utilizada pela marca se mostrou tão eficiente que a *persona* é reconhecida atualmente como influenciadora digital, especialista do Magazine Luiza, e referência em assuntos como Ciência e Tecnologia. Ao se utilizar das redes on-line e off-line de forma estratégica a marca obteve engajamento positivo por parte dos consumidores para com as campanhas protagonizadas pela persona (Canaltech, 2021).

Figura 7 – Especialidades e conquistas da persona



Fonte: Canaltech, 2021

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo, a Lu é uma ferramenta eficiente para a aproximação humanizada com o consumidor. Mais de 96% dos respondentes possuíam conhecimento de que a Lu é uma *persona* digital criada e utilizada pela rede Magazine Luiza como ferramenta para humanização do contato com o cliente.

Dessa maneira as estratégias utilizadas para divulgação da *persona* foram realizadas de maneira eficiente. Para obter resultados a longo prazo, a *persona* passou por três ciclos evolutivos, se tornando cada vez mais com emoções e valores alinhados com a necessidade do público alvo da rede varejista.

A utilização da estratégia de *brand persona* como ferramenta influenciou de forma positiva na humanização do relacionamento com o cliente na rede varejista Magazine Luiza. A Lu passou por processos evolutivos, sendo constantemente alinhada com a cultura, os objetivos e o público da empresa.

Devido ao foco na fidelização de clientes, a rede varejista optou por proceder com estratégias não agressivas, que possuem foco na satisfação das necessidades dos clientes. Como sugestão para futuros estudos, têm-se a análise da evolução da *persona* ao decorrer dos próximos anos e também pesquisas comparativas entre as marcas brasileiras que utilizam a estratégia de *brand persona* para a humanização do relacionamento com o cliente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo identificou desafios encontrados durante a pesquisa, como as inúmeras fontes de informações presentes na internet sobre a rede varejista, que levantaram necessidade de uma análise mais aprofundada e específica para a elaboração do estudo. A marca optou por investir na estratégia de *brand persona* como ferramenta para humanizar o relacionamento com o cliente, de forma a complementar positivamente nas estratégias já implementadas pela varejista no setor de marketing. Pelas pesquisas, e com confirmação pelo questionário aplicado, o relacionamento com o cliente se tornou uma vantagem competitiva sustentável para a marca. Carvalho (2018) explica que todos os processos que envolvem a *persona* são realizados através de uma equipe interna especializada, ao se utilizar das emoções humanas para desenvolver as estratégias vinculadas à Lu. Com a humanização da *persona*, a audiência e clientes da marca passaram a enxergar todos os valores do Magazine Luiza e se identificarem com a varejista, a fim de sustentar a busca pela fidelização de clientes como uma estratégia recorrente.

Como pontuado, Carolina (2020) explica que para tornar a *persona* mais real para o público as marcas podem se utilizar da inteligência artificial e softwares de criação para reproduzir em forma humana as ideias geradas. Nisso, o Magazine Luiza investiu na renderização da *persona* para o formato 3D com os traços mais

reais possíveis da *persona*, tornando-se a primeira persona considerada humanizada no Brasil (CANAL DA LU, 2017). A evolução da persona para o design 3D com feições mais humanas, personalidade e entonação de voz obteve como consequência a humanização do relacionamento com o cliente.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALVIM, Pedro. **Humanização**: o segredo do engajamento virtual da Lu do Magalu. Kmaleon; Mundo do Marketing.S2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/84702/1616186667048_-_Case_Magalu_-_CASE.pdf?utm_campaign=048_-_magalu_-_demo_-_tk_download&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 16 maio 2021.

APARECIDA, C.; PINTO, C.; LAU, F. L. **O poder das marcas**. Curitiba: Intersaberes, 2007. Euromonitor Internacional.

AQUINO JUNIOR, P.; FILGUEIRAS, L. User modeling with personas. 2005. DOI: 10.1145/1111360.1111388.

CHANG, Y.; Lim, Y.; Stolterman, E. Personas: From Theory to Practices, 2008. DOI 10.1145/1463160.1463214.

CAROLINA, A. O marketing human to human na relação entre cliente e marca. **Rocky**, 12 novembro 2020. Disponível em: <https://blog.rocky.ag/o-marketing-human-to-human-na-relação-entre-cliente-e-marca/>. Acesso em: 16 maio 2021.

CARVALHO, H. Qual é o arquétipo ideal para o seu negócio? Crie uma marca de sucesso com o poder das histórias. **Viver de Blog**, 16 janeiro 2018. Disponível em: <https://viverdeblog.com/arquetipo/>. Acesso em: 16 maio 2021.

COTTET, P.; LICHTLÉ, M.C.; PLICHON, V. The role of value in services: a study in a retail environment. **The Journal of Consumer Marketing**, 23(4), 2006.

DAN O'SHEA. RETAIL DIVE. **Resumo de mergulho. 70% dos consumidores ainda querem interação humana versus bots**. Publicado em 30 de novembro de 2018. Disponível em: <https://www.retaildive.com/news/70-of-consumers-still-want-human-interaction-versus-bots/543324/>

D'LUCCA & JOTA COMUNICAÇÕES. Marketing humanizado auxilia as marcas na busca por engajamento. **D'lucca & Jota Comunicações**, 11 setembro 2020 Disponível em: https://blog.dluccajota.com.br/marketing_humanizado/. Acesso em: 16 maio 2021.

MARMO, M.A.D.A.; CORREIA, A.P.M.; REIS, W.B.D, TORRES JR., A. S. Magazine Luiza e a transformação digital do varejo. ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO, 2018. In: **Anais [...]** Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/2018/arquivos/60.pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

FIGUEIREDO, S. **Brand Persona**: o poder da personificação dos valores da sua marca (2018). Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/> Acesso em: 16 maio 2021.

GUIMARÃES, R. Branding: Uma nova filosofia de gestão. **Revista ESPM**, São Paulo, v. 10, n. 9, p. 86-103. Disponível em: <http://bibliotecasp.espm.br/index.php/espm/article/view/198>. Acesso em: 16 maio 2021.

HILLER, M. Afinal, *o que é Branding?*. **Marcos Hiller**, Disponível em: <http://marcoshiller.com.br/artigos/afinal-o-que-e-branding/>. Acesso em: 16 maio 2021.

HERSKOVITZ, S.; CRYSTAL, M.. The essential brand persona: Storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*. 31. 21-28. 10.1108/02756661011036673. 2020. Acesso em 30 de maio de 2023.

HOOLEY, J. G.; SAUNDERS, A. J.; PIERCY, F. N. Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo. SEMINÁRIO D EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2016. In: **Anais [...]**. Aedb. São Paulo: AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20124330.pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

INTERBRAND . **Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2020**. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2020/12/Interbrand_Marcas-Brasileiras-Mais-Valiosas-2020.pdf. Acesso em: 16 maio 2021.

JUNQUEIRA, C. (2020). Respeito: Uma campanha cheia de orgulho. **Blog do Nubank**, 2 julho de 2018. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-orgulho-lgbtq/>. Acesso em: 16 maio 2021.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC,. 2000.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

LIMA, A. **Gestão de Marketing Direto**: Da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MAGAZINE LUIZA. Lu, do Magalu, "sai" do virtual e marca presença em eventos físicos. 3tom. Disponível em: <https://www.tom.com.br/lu-do-magalu-sai-do-virtual-e-marca-presenca-em-eventos-fisicos/>. Acesso em: 16 maio 2021.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NZN. Humanização da marca: a mais nova arma de branding no Brasil. **Estratégia de Conteúdo**, 4 setembro 2019. Disponível em: <https://estrategiadeconteudo.com.br/branding/humanizacao-da-marca-a-mais-nova-arma-de-branding-no-brasil/>. Acesso: 16 maio 2021.

OLIVEIRA, F. Inovação por tras da linha influenciadora. In: Oliveira . **#TMJ**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tmjuntos.com.br/inovacao/o-que-esta-por-tras-da-lu-primeira-influenciadora-virtual-do-brasil/>. Acesso em: 15 maio 2021.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

PATEL, N. Fidelização de Clientes: entenda o que é e como aplicar em 9 passos. **Neilpatel**, 15 set. 2020. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes/>. Acesso em: 15 maio 2021.

PEÇANHA, V. Marketing Digital: O que é isso, afinal?. **Marketing de Conteúdo**, 2015. Disponível em <http://marketingdeconteudo.com/marketingdigital/>. Acesso em:15 maio 2021.

PEREIRA, L. A. **Chatbots e marcas humanizadas**: uma análise sobre o caso Beta, a feminista. Juiz de Fora: UFJF, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/10354/1/larrissaalvespereira.pdf>.

PUCCINELLI, N.; GOODSTEIN, R.; GREWAL, D.; PRICE, R.; RAGHUBIR, P.; STEWART, D. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. **Journal of Retailing**, v. 8, n. 1, p. 15-30, 2019. Disponível em: 10.1016/j.jretai.2008.11.003. Acesso em: 15 maio 2021.

REICHHELD, F. Prescription for cutting costs. **Bain & Company**, set. 2020. Boston. Disponível em: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf. Acesso em: 15 maio 2021.

DAN O'SHEA. RETAIL DIVE. Resumo de mergulho. 70% dos consumidores ainda querem interação humana versus bots. Publicado em 30 de novembro de 2018. Disponível em: <https://www.retaildive.com/news/70-of-consumers-still-want-human-interaction-versus-bots/543324/>

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES, M. C. S., FILHO J. M.; LOBATO. D. M. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SANTOS, P. H. S. D.; COSTA, D. M.; COSTA, D. V. A Importância do Branding na Operacionalização de Pequenas e Médias Empresas. **Caderno Profissional**, 2019.

SBVC. Sociedade brasileira de varejo e consumo. **Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro**. São Paulo: SBVC, 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Banner-Ranking2020.png>. Acesso em: 16 maio 2021.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOUZA, F. **Construção e gestão de marca no ambiente digital**. São Paulo: SPDS, 2020. Disponível em: <https://spds.com.br/cursos/construcao-e-gestao-de-marca-no-ambiente-digital/>. Acesso em: 16 maio 2021.

_____. **Mirago: Brand Persona X Buyer Persona**. Disponível em: <https://www.mirago.com.br/aula/brand-persona-x-buyer-persona/>. Acesso em: 15 maio 2021.

SPADIN, A. C. (2015). Criação de personas da marca como estratégia de relacionamento com os consumidores nas redes sociais digitais. CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, São Paulo, 2015. *In: Anais [...]*. Disponível em: http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT4/1_GT4-SPADIN_QUINCOSES.pdf. Acesso em: 15 maio 2021.

TRAJANO, F. Empreendedor do ano 2017 em e-commerce. **ISTOÉ Dinheiro**, 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/frederico-trajano-e-o-empreendedor-do-ano-2017-em-e-commerce/>. Acesso em: 15 maio 2021.

_____. **Frederico Trajano, CGAE 1998**. Diretor Executivo Magazine Luiza. Disponível em: <https://alumni.eaesp.fgv.br/25/08/2015%20Frederico%20Trajano%2C%20CGAE%201998.%20Diretor%20Executivo%20Magazine%20Luiza>. Acesso em: 15 maio 2021.

TURCHI, S. **Persona da Marca: parte importante da Estratégia nas Mídias sociais**. 2013. Disponível em: <http://sandraturchi.com.br/persona-da-marca-parte-importante-da-estrategia-nas-midias-sociais/>. Acesso em: 15 maio 2021.

LOPES, M. V. **O marketing para o consumidor 4.0: estudo de caso sobre a personagem LU, do Magazine Luiza, como influenciadora virtual**. (Monografia Curso de graduação em Publicidade e Propaganda, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, RS, Brasil). 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/16735/1/Vers%C3%A3o%20final%20-%20Monografia%20Mariana%20Lopes.docx%20%281%29.pdf>

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, 139-153, 1997.

MARKETING DIGITAL: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR UM COWORKING EM BELO HORIZONTE – MG

Victor Henrique Souza de Alvarenga⁶

Késia Aparecida Teixeira Silva⁷

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de marketing digital e o uso de suas ferramentas para a divulgação da empresa de Prime Office Coworking no mercado mineiro. Entende-se que esse estudo de caso pode fornecer dados que ajudarão a própria empresa estudada a adotar ferramentas para promover seus produtos. Este estudo também pretendeu ser útil para outras pequenas empresas semelhantes. Foi realizado um estudo de caso descritivo qualitativo. Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista, aplicado a dois sócios, voltado para as mudanças ocorridas na empresa e a utilização do marketing digital a fim de atender às necessidades dos clientes e do empreendimento num momento restritivo como o atual. Os resultados demonstraram a importância das mídias sociais para a empresa de Prime Office Coworking –. O uso de canais digitais transformou a a comunicação da empresa com seus consumidores. Os entrevistados reconhecerem os benefícios das redes sociais como Facebook,

YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat e LinkedIn para comunicações variadas, mas especialmente voltadas para estimular o uso dos escritórios de *coworking*.

Palavras-chave: Marketing Digital. Pequenas empresas. Coworking.

DIGITAL MARKETING: analysis of the strategies used by a Coworking in Belo Horizonte – MG

ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the digital marketing strategies and the use of its tools for the promotion of the coworking company Prime Office in the Minas Gerais market. It is understood that this case study may provide data that will help the studied company to adopt tools that can promote its products. This study was also intended to be useful for other similar small businesses. A qualitative descriptive case study was carried out. For data collection, an interview script was used, which was applied to two partners of the company, focusing on the changes that occurred in the company and the use of digital marketing in order to meet the needs of customers and the enterprise in a restrictive moment such as the current one. The results demonstrated the importance of social media for a coworking company Prime Office. The use of digital channels transformed the communication between the company and consumers Respondents recognized the benefits of social networks such as Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat, and LinkedIn for various communications, but especially aimed at encouraging the use of coworking offices.

Key-words: Digital marketing. Small business. Coworking.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do marketing digital acontece à medida que mais consumidores se voltam para o comércio *business to consumer* (B2C) (MACHADO, 2018). Assim, novas formas de consumir marcam este período de mudanças e desafios demandados por mercados cada vez mais exigentes. Os clientes, com maior acesso à informação e contato com produtos mais diversos, exigem qualidade e preço acessível para os produtos e serviços que consomem. Cabem às empresas se organizarem da melhor forma para tornar isso possível e ainda apresentar diferenciais para atrair nova clientela. Dessa forma, nos últimos 10 anos, observou-se no Brasil a maioria dos especialistas de marketing buscarem estratégias para alcançar objetivos cada vez mais audaciosos (BARBOSA; ANDRADE-MATOS; PERINOTTO, 2020).

Apesar da internet não se mostrar como novidade na sociedade atual, o crescimento das lojas virtuais, a compra e a aquisição de serviços pela internet ainda constituem um desafio. Para Silva e Lepre, as técnicas promocionais das organizações “precisaram ser revistas e reanalisadas, pois as mudanças do cenário forçaram o Marketing a criar novas estratégias para se adaptar as atuais gerações da era digital e compreender o perfil do seu consumidor” (SILVA E LEPRE, 2019, p. 206). Portanto, os consumidores têm mais poder de negociação, e como consequência maior preocupação por parte das empresas com a comunicação de seus serviços/produtos e as ferramentas a serem utilizadas para dar seguimento aos processos de interação com esses consumidores (MERLO; CERIBELI, 2014).

O tema marketing digital vem ganhando espaço desde que a internet se tornou um dos principais meios de comunicação em massa, sendo que possui custos relativamente baixos e fácil acesso de uso por pessoas de todas as idades e classes. Não é à toa que as empresas perceberam a importância dessa tecnologia, que atualmente, é uma ferramenta poderosa para o aperfeiçoamento e incremento de negócios.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo apresentar estratégias de marketing digital e teorias que permeiam a área do planejamento mercadológico de pequenas empresas. As micro e pequenas empresas (MPE's), são fundamentais para a economia de qualquer país. Em todo o mundo é possível observar incentivos para o crescimento desse tipo de empresa. No Brasil, conforme dados fornecidos pelo Valor Econômico (2020) no primeiro quadrimestre de 2020 foram abertas 1.038.030 empresas, o que representa um aumento de 1,2% em relação ao último quadrimestre de 2019. Quando comparado com o primeiro quadrimestre de 2019, houve queda de 1,1%. Nos primeiros quatro meses deste ano foram fechadas 351.181 empresas, apresentando queda de 6,6% se comparado com o último quadrimestre de 2019, e de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior. Atualmente, há 18.466.444 empreendimentos ativos no país que estão, principalmente, nos setores de serviços (46,13%) e comércio (35,38%) (BRASIL, 2020).

Seguindo o crescimento de pequenas e médias empresas (PME's), o mercado do *coworking* apresenta crescimento anual. Atualmente, são 1.497 escritórios compartilhados conhecidos no Brasil. Com isso, o mercado apontou um crescimento de 25% em relação ao ano passado, quando foram registrados 1.194 estabelecimentos. O número é ainda maior em comparação a 2015, ano de início do levantamento: o aumento foi de 650%. Dos *coworking*, 78% oferecem endereço fiscal e 98% dos escritórios compartilhados contam com salas de reunião. Além disso, 12% afirmaram atuar em segmentos específicos em detrimento de ambientes multidisciplinares. Dentre esse número, 4% trabalham em indústria criativa, 3% estão no setor de tecnologia e os outros 5% se distribuem em outros nichos (MY OFFICE, 2010).

Neste estudo o interesse está voltado para o uso das ferramentas do marketing digital pelas pequenas empresas. Segundo Souza , uma "estratégia de Marketing Digital é

fundamental para todos os tipos de empreendimento, ou seja, todos os tipos de seguimento econômico e social, especialmente as empresas de pequeno porte” (SOUZA, 2018, p. 92). Diante do que foi apresentado tem-se a seguinte questão norteadora deste estudo: como a utilização de ferramentas do marketing digital impactam em empresas de *coworking*?

O principal objetivo foi identificar e analisar como as ferramentas de marketing digital são aplicadas por empresas nesse mercado, ainda novo no Brasil. A partir de pesquisas, por meio de entrevistas e observação, além de análises de documentos da empresa escolhida, como registros de caixa, controles de agendamento e clientes; sendo possível averiguar a aplicabilidade das ferramentas de marketing digital, de conteúdo e as métricas digitais utilizadas por elas.

2 MARKETING DIGITAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

As mudanças causadas pela globalização oferecem novas oportunidades para as organizações se adaptarem às demandas do mercado. Devido a essas transformações, observa-se que a maioria das empresas têm sido afetadas pelo comércio eletrônico e, sobretudo, por meios de comunicação mais eficientes capazes de favorecer, rapidamente, o alcance de seus objetivos. Dessa forma, é necessária reformulação de suas estratégias de comunicação, adotando tecnologias digitais, que tornam virtual o tempo e o espaço. Fazendo uso da comunicação digital, as empresas podem melhorar cada vez mais o relacionamento com seus clientes, influenciando e recebendo críticas e sugestões.

A adesão em massa à internet promove mudanças em todas as classes sociais, envolvendo pessoas de diferentes culturas, poderes políticos, econômicos, religiosos e educacionais. Nesse sentido, Schmidt e Cohen evidenciam que, “ao contrário do que ocorreu

nos períodos de mudanças anteriores, desta vez os efeitos são globais.” (SCHMIDT; COHEN, 2013, p. 2) Embora não seja a primeira revolução tecnológica que marca a história da humanidade, os resultados obtidos mostram que é possível a grande parte dos indivíduos ter acesso aos serviços oferecidos pela tecnologia digital.

Abrucio, Avelino Filho e Grin (2014), afirmam que o marketing surge como um instrumento de sustentabilidade para as organizações, que atuam cada vez mais em um ambiente competitivo e flexível. É através do marketing que as empresas criam estratégias que conquistam a confiança e fidelização com os públicos de seus interesses.

Nesse novo cenário marcado pela evolução da tecnologia digital, Machado (2014) destaca o surgimento do marketing digital, o qual utiliza a internet como ferramenta de trabalho para o desenvolvimento de suas atividades, buscando melhoria no processo de comunicação entre empresas e clientes. Assim, entrar no mundo virtual para realizar compras era uma questão de interesse das pessoas; atualmente tornou-se necessidade, pois a internet possibilitou pesquisas de preços, promoções, locais de vendas, a escolha de novos produtos e/ou marcas.

Em função do avanço da tecnologia de informação, das redes sociais e das redes de negócios, o aumento da competitividade e a necessidade de aumentar o mercado foram fatores que impulsionaram o marketing digital. Ao buscar aumentar mercados, as empresas começaram a usar a internet como um dos seus canais de vendas, alcançando mais consumidores, independente da localização geográfica dos produtores (CAVALLINI, 2008).

Diante disso, surge o marketing digital, que assim como o marketing tradicional, tem o objetivo de suprir as necessidades dos clientes com lucratividade. Para Costa (2015) foi com a “popularização da internet ao redor do mundo aliado a ideia de

marketing, se originou o conceito de marketing digital ou marketing on-line que, nada mais é que o próprio marketing dito como tradicional integrado a internet” (COSTA, 2015, p. 3).

O crescimento do marketing digital pode ser explicado pela necessidade dos clientes de adquirir produtos ou serviços “com grande facilidade de compra, pesquisas e informações, o que fez do marketing digital uma importante ferramenta empresarial” e, diante da expansão do espaço de vendas, em razão do uso da “estratégia de diferenciação e inovação, se estabeleceu também como importante canal de distribuição, influenciando até mesmo as compras tradicionais” (COSTA, 2015, p. 4). O marketing digital revolucionou a forma de fazer negócios. Proporcionando maior precisão na comunicação entre marca e consumidor, nunca antes vista. (MARINS, 2016). O autor afirma que

A internet é algo relativamente novo no ambiente do marketing, caracterizando-se por estar em constante mudança e aperfeiçoamento. A internet é um exemplo atualizado de lógica segundo o qual as constantes mudanças são justamente a característica fundamental da natureza, ou seja, tudo flui, tudo está em constante movimento e nada dura para sempre. Desta forma, o mercado físico como o conhecemos tradicionalmente, ou marketplace, está sempre mudando, assim como a necessidade de entregar bens, tendendo a ceder lugar ao mercado virtual. (MARINS, 2016, p. 24)

Adolpho (2011, p. 48) lembra que “vivemos a era da informação e da verdade” nada mais pode ser escondido ou acobertado. A informação permeou todos os grandes acontecimentos dos últimos séculos, tornando-se cada vez mais importante e presente. O uso intensivo da internet, das redes sociais e de outros instrumentos de comunicação têm representado um grande desafio para as organizações. Por essa razão é necessário o desenvolvimento de uma melhor adaptação para os ambientes organizacionais,

ajustando da melhor forma possível as suas atividades administrativas, operacionais e estratégicas, para que não se percam em meio aos paradigmas gerenciais e culturais e consigam sobreviver em meio a este nosso cenário que prevalece (CASTRO *et al.*, 2008). A internet está cada vez mais presente no dia a dia deste tipo de comunicação e é natural que organizações migrem para a web, já que a comunicação destas já se concentra lá.

O marketing digital surgiu como um meio de ações para viabilizar de forma mais segmentada os métodos de comunicação realizada pelas empresas, onde se consegue, através da internet, novos caminhos para a divulgação de produtos e serviços, abrindo oportunidades para a conquista de mais clientes, bem como aumentar sua rede de relacionamentos. (CASTRO *et al.*, 2008, p. 3)

Há pouco tempo as empresas perceberam que o ciclo do produto deve começar no consumidor. O departamento de marketing pesquisa o que o consumidor quer e projeta produtos específicos para um mercado, desde a cor até a capacidade de customização. Esse, contudo, não é o último passo do ciclo do produto nem dos processos das empresas (MARINS, 2016). Atualmente, um projeto que demore, por exemplo, dois anos para ser desenvolvido e lançado no mercado – caso não seja algo disruptivo–, corre o risco de ser lançado tarde demais. O produto tem chances de estar obsoleto antes de chegar à prateleira. A velocidade imposta pelo mundo dos negócios parece não ter limites (ADOLPHO, 2011).

As principais ferramentas utilizadas pelo marketing digital são marketing nas mídias sociais, e-mail marketing, marketing viral, publicidade on-line, pesquisa on-line e monitoramento. Como o marketing digital se divide em vários segmentos, também as ferramentas se especializaram para atender e interagir com seu público específico. Para a utilização de cada uma dessas

ferramentas é necessário fazer uma pesquisa com seus consumidores potenciais e de mercado, além de buscar informações sobre o mercado que se quer atuar (OLIVEIRA, 2012). Contudo, é importante ficar atento às semelhanças e às diferenças de cada negócio para que o investimento seja assertivo e o sucesso e retorno financeiro sejam alcançados. No Quadro 1, são apresentadas as principais ferramentas para pequenas empresas de mídias digitais.

Quadro 1: Mídias digitais para pequenas empresas

Mídia	Características
Sites	Um site, ou website, é composto por um conjunto de páginas criadas por meio de hipertextos, acessíveis pelo protocolo HTTP da internet. A publicidade on-line manifestou-se, em sua primeira forma, nos próprios sites de empresas que marcavam sua presença na rede com o propósito de oferecer informações úteis a respeito de seus produtos e serviços, a maioria relacionadas com internet e informática.
Blogs	São plataformas que possibilitam publicações, escrita de artigos e gerenciamento de conteúdo. O termo blog vem de uma palavra de origem inglesa composta pelas palavras Web que é uma página de Internet e log que é diário de bordo, com o tempo a palavra foi abreviada para blog e a grande diferença de um blog para um site institucional, além da posição dos conteúdos atuais sempre acima dos conteúdos menos recentes é a interatividade, o espaço para comentário; portanto, um blog necessariamente tem que abrir espaço para comentários
E-mail marketing:	O e-mail marketing, também conhecido como correio eletrônico, é uma ferramenta anterior à criação da internet. E foi um elemento essencial para sua criação. Atualmente é pouco utilizado.

Mídia	Características
Redes Sociais na internet:	<p>A AOL foi pioneira e tornou-se o primeiro chat com um sistema de mensagens instantâneas. e sendo a base para as redes sociais existentes atualmente, permitindo que pessoas com interesses comuns possam desenvolver suas atividades. Atualmente são utilizados:</p> <p>Facebook: criado em 2004, atendia, no início, os estudantes da Universidade de Harvard, expandindo-se para outras faculdades da região de Boston, nos Estados Unidos. Com a ampla aceitação, o Facebook tornou-se a maior rede social, principalmente no Brasil, o que a tornou um instrumento importante no marketing digital, já que agrega, atualmente, mais de um bilhão de usuários ativos.</p> <p>LinkedIn: trata de uma empresa de capital aberto, onde sua receita provém de assinaturas de usuários, vendas de publicidade e soluções de talentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Twitter: lançado em 2006, com a intenção de se tornar um SMS da internet, limitando as postagens a 140 caracteres para ser utilizado especificamente por aparelhos celulares. Com sua popularização, o Twitter é hoje utilizado pelas empresas para o marketing digital, mostrando-se um excelente instrumento para divulgação de marcas, agregando seguidores que recebem atualizações constantes sobre os produtos. • Youtube: criado em 2005, o Youtube foi comprado pelo Google, tornando-se o maior canal de comunicações de vídeos da internet, o que o levou a se tornar também um importante elemento para marketing digital, com a inclusão de anúncios e de programas de afiliados. • Instagram: Rede social de compartilhamento de fotos e vídeos, permite aplicar filtros digitais e compartilhar uma grande variedade de serviços e novas aplicações que oportunizam o marketing digital.
Mobile Marketing	<p>Termo usado para definir as ações e as estratégias de marketing por meio de aparelhos celulares, smartphones e tablets. Como nova estratégia de marketing digital é qualquer atividade de marketing realizada por meio de uma rede ubíqua que os consumidores estão constantemente conectados por meio de um dispositivo móvel pessoal.</p>

Fonte: MARINS, 2016.

Para que os resultados sejam positivos a utilização das ferramentas digitais deve ser precedida de planejamento estratégico. As empresas que pretendem utilizar o marketing digital devem em primeiro lugar conhecer o público para qual estão divulgando e definir objetivos pontuais organizacionais para o

mercado. Portanto, é possível afirmar que o marketing digital muito se assemelha ao tradicional apesar de utilizar ferramentas diferentes para conhecer e atender clientes. (OLIVEIRA, 2012)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva. Conforme evidenciado por Vergara (2013), a pesquisa qualitativa estuda as particularidades de um fenômeno em torno de seus significados, aprofundando-se nos conceitos de determinado assunto. Em relação ao caráter descritivo, esta pesquisa se pauta na descrição dos fatos e fenômenos da empresa que será pesquisada. A pesquisa descritiva pode ser de vários tipos, um deles é o estudo de caso (VERGARA, 2013).

A pesquisa foi um estudo de caso, e de acordo com Michel (2015), o estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma unidade, um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, uma empresa, um programa, um processo, uma situação de crise, e outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto, verificar suas causas e propor soluções ou respostas.

Por concentrar-se na coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar o fato estudado com base em teoria, a pesquisa foi classificada como pesquisa de campo. Esse tipo de pesquisa confronta a teoria na prática, permite responder ao problema e atingir os objetivos. Conforme Michel (2015), “a pesquisa de campo, no ambiente natural, é particularmente importante na pesquisa social, apropriada para estudos de indivíduos, grupos, comunidades, organizações, sociedades, considerando que, para a pesquisa social”. O mais importante desse tipo de pesquisa é tornar possível “explicar os fenômenos,

entender realidades, criar significados sociais” (MICHEL, 2015, p, 27).

Foi realizada na parte teórica uma pesquisa bibliográfica, que é uma fase da pesquisa, cujo objetivo, segundo Michel (2015), é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto/objeto de estudo, para basear as análises posteriores do estudo. Entretanto, a pesquisa bibliográfica pode ser considerada uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida em uma lacuna de conhecimento.

A unidade de observação desta pesquisa foi a empresa de Prime Office Coworking. Foram entrevistados 2 sócios da empresa como amostra selecionada. O primeiro é o sócio Sr X (entrevistado 1), que entrou com o financiamento para a abertura da empresa. O segundo sócio entrevistado foi o Sr. Y (entrevistado 2), que é, atualmente, o administrador da Prime Office Coworking. A ideia da empresa é de que mais do que nunca, o modelo do escritório compartilhado não é uma despesa, mas um investimento inteligente para quem precisa continuar as operações de modo profissional. A empresa foi criada em 2017 por quatro sócios. Está situada em uma região central de Belo Horizonte, ocupa atualmente dois andares corridos, 13º e 14º andares, na rua Rio de Janeiro, 600, no Edifício Dona Julia Nunes Guerra, no bairro Centro, Belo Horizonte.

Para instrumentos para coleta de dados foram escolhidas a entrevista e a observação não de participantes, típicos de análise qualitativa (VERGARA, 2005). A entrevista foi realizada na empresa com os indivíduos selecionados, com roteiro semiestruturado composto por perguntas abertas, e posteriormente analisada por meio de análise de conteúdo.

Quanto a observação, conforme aponta Yin (2008), é um método que exige observadores treinados e que possuem algum

tipo de informação anterior que permita uma coleta de dados relevantes para o estudo. A necessidade de observação da empresa Prime, levou os pesquisadores a visitarem suas instalações e conhecer sobre o funcionamento das atividades de escritório disponibilizadas pela Prime Office Coworking. A visita também possibilitou contato com funcionários não gerenciais, que exercem atividades, como atendimento, agendamento, limpeza e cafeteria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos na pesquisa foram elencados da seguinte forma, a saber: na primeira parte é apresentada a empresa Prime Office Coworking, foco da pesquisa; na segunda a gestão de marketing; na terceira a gestão do marketing digital e seus benefícios; e ao final o uso da plataforma Google.

No Quadro 2 a seguir são mostrados os perfis desses entrevistados. Os entrevistados são profissionais que tem experiência no mercado, – sendo que o mais novo tem 57 anos e o mais velho, 62 anos – possuem diferentes formações acadêmicas – engenharia mecânica e administração de empresas. O Chief Executive Officer (CEO) é responsável pelas operações gerais de uma empresa, e o Chief Financial Officer (CFO) tem suas atenções voltadas exclusivamente para questões financeiras e orçamentárias; é o profissional que avalia as forças financeiras da Prime Office Coworking, faz suas análises e recomenda ao CEO ações de melhoria que podem ser necessárias na empresa.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado 1	Entrevistado 2
Idade: 57 anos CFO Formado em Administração	Idade: 62 anos CEO Formado em Engenharia Mecânica

Fonte: Elaboradores pelos autores.

4.1 História da empresa Prime Office Coworking

O primeiro bloco de perguntas da pesquisa focou na história da empresa, os entrevistados falaram um pouco sobre a história da empresa Prime Office Coworking e sua atuação no mercado mineiro.

Quando perguntado aos entrevistados como a ideia da empresa surgiu os entrevistados disseram:

Eu estava nos EUA, e precisei resolver alguns problemas na outra empresa que possuo. Assim, tive a necessidade de buscar um escritório tipo 'aluguel'. Já era comum naquela época, a pelo menos 10 anos atrás ter esse tipo de serviço no país. (Entrevistado 1)

A ideia já havia surgido em conversas entre amigos. Tenho muitos que são advogados, engenheiro e até mesmo administradores que não queriam arcar com custos de um escritório completo e ter funcionários. (Entrevistado 2)

De acordo com os entrevistados, a empresa, criada em 2016 por quatro sócios, está há cinco anos no mercado, atendendo tanto empresas quanto profissionais autônomos.

Em relação aos produtos e serviços disponibilizados para os consumidores diretos, segundo o Entrevistado 2, a Prime Office Coworking possui disponibiliza uma série de serviços para os clientes.,- também de chamados de facilidades, segundo o Entrevistado 1 – como : espaço de convivência, café, área de alimentação, espaço lounge, armário *locker* compartilhado, cozinha compartilhada, ar-condicionado, acessibilidade nas áreas comuns, impressão P&B, geladeira, estação móvel de trabalho, sala de reunião, Wi-Fi e salas exclusivas.

Dentre as facilidades que a Prime Office Coworking oferece, as estações móveis de trabalho chamam mais atenção dos clientes. Conforme o Entrevistado 2, todos os espaços disponíveis eram

ocupados quase que diariamente, mas durante a pandemia de Coronavírus (COVID-19), principalmente nos meses de setembro e outubro de 2020, os espaços tiveram apenas 20% de ocupação. Indagados sobre o perfil dos clientes, a maioria são profissionais autônomos que necessitam, algumas vezes no mês, de um espaço para um trabalho ou projeto específico:

Os clientes abraçaram esses espaços para escapar da exclusão digital em casa e dos problemas cotidianos. Muitos tem filhos e não conseguem se concentrar. (Entrevistado 1)

E sobre a recepção dos coworkings:

Os espaços de coworking foram percebidos pelos profissionais antes mesmo da crise corona. Agora é buscar quais lições aprender para o Novo Normal de coworking. À medida que os resultados positivos do home office se tornarem mais aceitáveis e a empresa começarem a contratar por projetos, espera-se que cada vez mais pessoas utilizem nossos serviços (Entrevistado 2)

Para os sócios da Prime Office Coworking, após a crise de coronavírus, é esperado que a empresa aumente seu mercado, uma vez que houve uma diminuição na ocupação dos espaços. Os sócios esperam que o aumento de mercado aconteça por que, uma vez encerrada a epidemia de coronavírus, a procura por coworkings será maior.

4.2 A gestão de marketing da empresa Prime Office Coworking

O número de espaços de *coworking* em todo o mundo está projetado para chegar a quase 20.000 em 2020 com taxa de crescimento anual de 21,3%, de acordo com Coworking Resources (2020). Diante do enorme potencial desse mercado, foram analisadas as medidas adotadas Prime Office Coworking para

atender às necessidades e às novas tendências de comportamento do consumidor; e examinar como o marketing digital foi uma ferramenta essencial para a empresa antes e depois da pandemia de COVID 19.

A pandemia global de COVID-19, uma doença causada por um novo coronavírus, o SARS-CoV-2, causou mudanças drásticas na estrutura da rotina diária das pessoas em muitos países ao redor do mundo. Muitas regiões e países foram “bloqueados” para prevenir a propagação do vírus, incluindo o Brasil. (BRASIL, 2021). Durante o período de bloqueio, a circulação de pessoas afoi restringida, permitida somente em casos necessário, por exemplo, para serviços essenciais, exercícios, cuidados médicos ou compra de mantimentos e suprimentos.

De acordo com Gruenwald (2020), a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto como Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional em 30 de janeiro de 2020 e, como pandemia mundial em 11 de março de 2020. Em meados de setembro de 2020, mais de 30,5 milhões de casos foram relatados em 188 países e territórios, resultando, inicialmente, em mais de 952.000 mortes.

Embora a previsão dos bloqueios tenha sido, inicialmente, projetada para durar algumas semanas, estudos indicam é possível que sejam implementados regularmente por mais de um ano, a fim de gerenciar a carga de internações por COVID-19 nos serviços de saúde. Desta forma, no intuito de melhorar o relacionamento com os clientes, que já vinha sofrendo mudanças, as empresas, em grande número, adotaram o marketing digital como meio para manter contato com seus consumidores.

Diante de consumidores, cada vez mais, exigentes, e para atender suas necessidades individuais, torna-se necessário melhor desempenho das empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Para isso, a empresa Prime Office Coworking vem utilizando o marketing

digital para ampliar a divulgação dos serviços e produtos de empresas, com o objetivo de atrair mais clientes. Em sintonia com a fala de Las Casas (2017), que afirma que as empresas devem atender as necessidades e desejos dos clientes mediante disponibilização de produtos e serviços. Assim, para que seja possível ter sucesso tanto de método –como disponibilizar os produtos e serviços para os consumidores – quanto mercadológico foram necessários alguns procedimentos iniciais, por exemplo, pesquisas sobre os consumidores diferenciados, para que a segmentação de mercado possa ser mais bem entendida. Conforme os entrevistados, existem algumas pesquisas realizadas na empresa:

Fizemos algumas pesquisas de mercado para definir os preços dos espaços. Posteriormente, fizemos pesquisas internas informais. (Entrevistado 1)

Os clientes estão sempre nos dando retorno sobre os serviços. Fizemos alguns ajustes em função deles. (Entrevistado 2)

Ainda conforme opinião dos clientes, é conhecendo e estudando estas motivações ao consumo, que as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo. É através do Marketing que as empresas vão conseguir conquistar e fidelizar seus clientes (LAS CASAS, 2007). Diante disso os entrevistados ressaltaram como os clientes veem a empresa Prime Office Coworking;

O *coworking* aparece, atualmente, como uma atividade colaborativa emergente, no qual muitos profissionais passaram a trabalhar por conta própria, mas lado a lado. Muitos clientes afirmam que veem os espaços de *coworking* como uma forma de consumo colaborativo que muda a maneira como trabalhamos e vivemos, especialmente no novo normal onde se reclassifica o trabalho. (Entrevistado 1)

Para muitos clientes a forma que tomaram contato com a empresa foi em função da necessidade criada pela Pandemia. A experiência freelancer de profissionais contratados na nova economia irá modificar até mesmo como as empresas utilizam o marketing. O marketing deve mais que nunca suprir as novas necessidades dos trabalhadores, que não vão mais se fixar em uma única empresa. (Entrevistado 2)

Em relação às mudanças no último ano da empresa *coworking* Prime Office Coworking, os entrevistados afirmaram que não houve crescimento de mercado. Em razão disso, o fluxo financeiro da empresa foi menor, com baixa procura das instalações de trabalho oferecidas. O medo da COVID-19 foi determinante para que as pessoas parassem de utilizar espaços compartilhados. Para reverter a situação, os sócios optaram por fazer campanhas digitais.

4.3 A gestão de marketing digital e seus benefícios para a empresa Prime Office Coworking

Para diminuir os prejuízos, a empresa empreendeu uma sistemática campanha para divulgar os recursos utilizados para diminuir os perigos de contágio e o aumento da segurança e higiene do local; além do aumento da oferta de endereço postal, que demanda pouco espaço e os clientes usam apenas para receber correspondências. Segundo o Entrevistado 2:

Observa-se, como colocado por Cavallinni (2008), que o marketing digital tem enorme impacto, possibilitando a retomada gradual dos serviços prestados pelas empresas que, de alguma forma, perderam seus clientes. A competitividade em mercados, como o de *coworking* e a necessidade de aumentar o número de clientes, mesmo em tempos pré-pandemia, também foram fatores que impulsionaram o marketing digital. Em relação ao marketing

digital, os entrevistados disseram que terceirizam esse serviço, e um funcionário da empresa é responsável por supervisionar essa atividade. Descontos, promoções, avisos e outras informações são repassadas por meio de mídias sociais.

Para atender aos nossos clientes optamos por contratar uma empresa terceiriza os serviços de marketing digital. Tendo alguém responsável por supervisionar essa atividade na empresa. A escolha das estratégias de comunicação e mercado são definidas em comum acordo entre os sócios. (Entrevistado 1)

Tivemos de adotar uma sistemática campanha em que mostrava os recursos utilizados para diminuir os perigos de contágio e o aumento da segurança e higiene do local, além do aumento da oferta de endereço postal, que demanda pouco espaço e os clientes usam apenas para receber correspondências. Foi a forma que a empresa teve para diminuir os prejuízos. (Entrevistado 2)

Marins (2016) aponta que o crescimento do marketing digital foi motivado pela necessidade, por parte dos clientes, de adquirir produtos ou serviços com maior facilidade de compra; realizar pesquisas e obter informações; e promulgar uma estratégia de diferenciação e inovação, tão necessária a imagem das organizações. Porém uma simples ação de marketing digital mal planejada, pode provocar danos à imagem da empresa por não atender às expectativas. Por outro lado, a linguagem aberta e a exposição dos espaços beneficiaram enormemente empresas como a Prime Office Coworking. Para os entrevistados os custos da utilização do marketing digital é uma das maiores dificuldades, pois é necessário um responsável para a administração de marketing da empresa. De acordo com os entrevistados:

Um dos maiores desafios para se lidar com o marketing digital é o custo dessas campanhas e a dedicação a sua

manutenção. É necessário investir em um profissional o que sai bem caro para a empresa. (Entrevistado 1)

A utilização de plataformas pagas também acaba por se tornar um empecilho, uma vez que são pagas. Além disso, se você comete um erro, sua empresa fica com a imagem manchada. (Entrevistado 2)

Embora esclareçam que as oportunidades advindas do marketing digital compensam os gastos e que novos clientes procuram a empresa pelos sites de busca. De acordo com o Entrevistado 1:

Eu faço um levantamento por alto, acredito que a média de investimento mensal em estratégias de marketing digital varia entre R\$2.000,00 a R\$3.000,00 por mês. (Entrevistado 1)

E sobre como são feitas as análises, o Entrevistado 2 declarou:

Quando consigo tempo, faço algumas análises e essa avaliação é realizada por meio do retorno em termos de aumento ou do tempo utilizado pelos clientes nas dependências da empresa. (Entrevistado 2)

De forma mais específica, os entrevistados afirmam que a gestão do marketing digital é utilizada com maior frequência do que qualquer outra estratégia, e por meio dessa divulgação a Prime Office Coworking se coloca no mercado e ganha novos clientes.

A gestão do marketing digital é a forma de divulgação que mais utilizamos. Tem maior frequência do que qualquer outra estratégia (Entrevistado 1).

Admito que é por meio dessa divulgação que a Prime Office Coworking se coloca no mercado e a ganha novos clientes (Entrevistado 2).

Como visto na teoria desenvolvida para a pesquisa, Castro *et al* (2008) alertam que o uso intensivo da internet, redes sociais e outros instrumentos de comunicação representa um grande desafio

para as organizações. Por essa razão é necessário que as atividades administrativas, operacionais e estratégicas voltadas para o mercado sejam realizadas mediante um planejamento, para que não se percam em meio a tantas outras atividades dos concorrentes (CASTRO *et al*, 2008). Portanto, considera-se que as estratégias utilizadas devam ser voltadas para o cliente e, especialmente, utilizando mídias que os alcancem. Na empresa Prime Office Coworking, em relação as estratégias de marketing digital utilizadas, segundo apontam os entrevistados.

Foi realizada no último ano uma extensa campanha para explicar aos clientes sobre a segurança da utilização das instalações da empresa. (Entrevistado 1)

O uso de canais digitais transformou a maneira como a empresa dialoga com seus consumidores de hoje. Uma parte considerável dos clientes possui e usa computadores e/ou dispositivos móveis, o que contribui para o crescimento considerável da publicidade digital pela empresa. Os entrevistados reconheceram os benefícios das redes sociais:

Atualmente, nossa comunicação se dá por meio as mídias sócias, como Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat, e LinkedIn para comunicações variadas, mas especialmente voltadas para o estímulo da utilização dos escritórios de *coworking*. (Entrevistado 2)

Porém atestam que a criação e implementação de marketing digital e dos elementos da campanha apresentam desafios para proprietários e gerentes de pequenas empresas, pouco acostumados a desenvolverem ações nessa área.

4.4 Uso da plataforma Google

O Google existe há um tempo e tornou-se uma referência em sites de busca. A empresa Google Inc. foi fundada nos EUA em

1998 por Larry Page e Sergey Brin, e o sistema do buscador permanece praticamente o mesmo até hoje (SANTOS *et al*, 2009). Percebe-se, então, a sua importância para a internet – que tem como missão organizar as informações do mundo e torná-las acessíveis e úteis. O buscador oferece diversos serviços na web, desde ferramentas de pesquisa, domínio de e-mail e navegador, até publicidade on-line, aplicativos, redes sociais e sistemas operacionais.

Dessa forma, é difícil encontrar um usuário ativo na rede que não utilize pelo menos uma das facilidades proporcionadas por esses serviços. Diante disso, os entrevistados afirmam que o Google responde cerca de 40% do faturamento da empresa atualmente, pois principalmente os novos clientes, entram em contato com a empresa por meio dessa plataforma.

Se você pensar bem, as campanhas realizadas pelos outros meios digitais como (Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat e LinkedIn) até trazem retornos positivos para a imagem da empresa. Mas clientes, esses vêm pela plataforma do Google. (Entrevistado 1)

O Google responde cerca de 40% do faturamento da empresa atualmente, pois principalmente os novos clientes, entrem em contato com a empresa por meio dessa plataforma. (Entrevistado 2).

Assim verificou-se que os gestores investem tempo e esforço para promover clientes fiéis por meio de experiências personalizadas. Ter um site permite que os próprios sócios participem de comunicações bidirecionais com os atuais e futuros clientes com mais frequência e eficiência do que outras formas de mídia de marketing. Além disso, com auxílio de ferramentas, como o *Google Analytics*, os proprietários podem julgar por si próprios a eficácia do marketing digital usando medidas como: (i) a proporção de positivo em relação as recomendações; (ii) comentários negativos

de clientes on-line; (iii) a qualidade dos serviços e das instalações; entre outras formas de participação do cliente. Para os entrevistados, esse *feedback* pode ser útil para melhorar uma pequena empresa e as ofertas, resultando em maior satisfação e a fidelização os clientes como uma possível solução para reduzir os efeitos negativos que a pandemia de COVID-19 trouxe para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo, observou-se que a empresa Prime Office Coworking se beneficiou com a aplicação e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital. A falta de uma estratégia ampliaria a lacuna de desempenho entre seus concorrentes, devido à oportunidades reduzidas de atingir seus consumidores e, atrair novos clientes. Na criação e implementação de marketing digital, os elementos da campanha apresentam ainda um grande desafio para proprietários e gerentes de pequenas empresas. Por outro lado, quando os gestores dessas empresas estão abertos ao envolvimento do consumidor na coprodução – processo de comunicação e interatividade com o cliente –, o diálogo torna-se mais eficaz e valioso para ambas as partes. Tornando possível para pequenas empresas desenvolver uma vantagem competitiva por meio de relacionamentos pessoais mais próximos com os clientes.

O primeiro objetivo de verificar as estratégias do marketing digital que se mostram mais eficazes para a empresa de *coworking* Prime Office Coworking; percebe-se que mesmo com parte do marketing terceirizado, as ações voltadas para atrair e informar os clientes teve resultado positivo, sendo, conforme mencionado, a forma que a empresa teve para diminuir os prejuízos. Assim, foi criada uma campanha em que mostrava os recursos utilizados para diminuir os perigos de contágio e o aumento da segurança e higiene do local, além do aumento da oferta de endereço postal,

que demanda pouco espaço e os clientes usam apenas para receber correspondências, divulgada através das mídias sociais e para aqueles que utilizaram o Google para buscar informações sobre a empresa.

O segundo objetivo – realizar uma pesquisa com os gestores da empresa e analisar a aplicação do marketing digital e os benefícios que proporciona a empresa Prime Office Coworking –, indicou que existem vantagens e desvantagens no uso da internet para fins de marketing. As tecnologias interativas facilitam as comunicações de marketing bidirecionais, que constroem marcas, aumentam a fidelidade do cliente e melhoram o desempenho dos negócios. Porém exigem transparência nas informações e sistemas de segurança mais aprimorados. A interconectividade requer que as organizações garantam a segurança e privacidade, evitando repercussões negativas para o cliente e para a organização.

Por fim, ao verificar a eficácia do uso da plataforma Google (*Google Ads*) pela empresa, foi demonstrada a importância das mídias sociais para uma empresa de *coworking* Prime Office Coworking. A empresa fez uso de canais digitais e transformou a maneira como se comunicou com seus consumidores. Uma parte considerável dos clientes possui e usa computadores e/ou dispositivos móveis, o que contribuiu para o enorme crescimento da publicidade digital pela empresa. Os entrevistados reconhecerem os benefícios das redes sociais como Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat, e LinkedIn para comunicações variadas, mas especialmente voltadas para o estímulo da utilização dos escritórios de *coworking*. Na empresa, quase 60% do faturamento vem de novos clientes, que entram em contato com a empresa por meio da plataforma Google. Além disso, a ferramenta como o *Google Analytics*, permite que os proprietários analisem a eficácia do marketing digital usando medidas de fácil compreensão como: retornos; proporção de avaliações positivas, recomendações e

comentários negativos de clientes on-line, sua qualidade e outras formas de participação do cliente.

Por fim, é possível afirmar que todos os objetivos foram respondidos. Esta pesquisa propôs-se a contribuir para o conhecimento e compreensão das estratégias de pequenas empresas que empregam marketing digital. São muitos os benefícios da utilização de aparatos tecnológicos, que podem ser motivadores eficazes para proprietários e gestores de pequenas empresas decidam empreender, por conta própria, em ações de marketing digital.

Uma das limitações desta pesquisa foi o foco nas intenções e motivações da adoção do marketing digital em somente uma empresa, o que afetou a percepção sobre os diversos benefícios econômicos e falta de disponibilidade para explicar as atividades de marketing, uma vez que se acredita existir motivações alternativas. Outra possível limitação do estudo é que a amostra não foi representativa de todos os proprietários e gerentes que executam marketing para pequenas empresas.

Este estudo também sugere ideias para pesquisas futuras, por exemplo, compreender as percepções da facilidade de uso associadas das tecnologias digitais mais fortemente relacionadas às pequenas empresas; indagar os proprietários a respeito dos retornos prometidos pelas agências especializadas em mídias digitais e marketing de conteúdo. Mais pesquisas são, ainda, necessárias para verificar se existem maneiras mais eficientes de fazer marketing digital.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 em do Marketing Digital** – O Guia Estratégico de Marketing Digital. São Paulo. Editora Novatec. São Paulo. 2011.

ABRUCIO, Fernando Luiz; AVELINO FILHO, George; GRIN, Eduardo José. A ponte entre imagem institucional e marketing: caminhos estratégicos para a sustentabilidade. In.:

Administração bancária: uma visão aplicada. Clóvis de Faro (organizador). Rio de Janeiro: FGV, 2014.

BARBOSA, L. S. S.; ANDRADE-MATOS, M. B.; PERINOTTO, A. R. C. Marketing Digital: A Influência das Mídias Sociais Digitais no Processo de Decisão de Compra dos Consumidores de Meios de Hospedagem. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 9, n. 1, p. 154-170, 2020. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58529/marketing-digital>>. Acesso em: set. 2020.

BARDIN, Lourence. **Análise de conteúdo**. 1ed. São Paulo. Editora Revista e Ampliada, 2011

BRAGA, G. C.; COELHO, M. F. Marketing Digital: Estratégias de Blogueiras de Moda. *Marketing & Tourism Review*, v. 3, n. 2, p. 1-20, 2018. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51048/marketing-digital-estrategias-de-blogueiras-de-moda>>. Acesso em: set. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. **Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros quatro meses do ano**. Disponível em:< <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas>>. Acesso em: set. 2020.

CAMPOS, Ivan et al. **Fundamentos de gestão de marketing**. Londrina: UNOPAR, 2014.

CAVALLINI, R. **O Marketing depois de amanhã**. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

COSTA, Lucas Mendes et al. A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza**, CE, Brasil, outubro de 2015. Disponível em:< <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/siepe/article/view/5464/2817>>. Acesso em: out. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

MACHADO, R. O. Marketing Digital: Análise das Principais Estratégias Usadas no Comércio Eletrônico Brasileiro. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 12, n. 7, p. 1693-1712, 2018. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52706/marketing-digital-analise-das-principais-estrategias-usadas-no-comercio-eletronico-brasileiro>>. Acesso em: set. 2020.

MARINS, Ana. **O impacto do marketing digital na gestão da marca de uma microempresa**. Monografia [Graduação] Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, 2016. Disponível em:< <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5989/1/TCC%20ANA%20LETICIA.pdf>>. Acesso em: out. 2020.

MERLO, E. CERIBELI, H. **Comportamento do Consumidor**. 1. Ed, Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MINDS. **Empresas optam por Coworking, nova tendência de trabalho**. 2020. Disponível em:< <http://mindscoworking.com.br/empresas-optam-por-coworking-em-nova-tendencia-de-trabalho>>. Acesso em: out. 2020.

MYOFFICE. Coworking **Brasil: dados do último censo**. 2020. Disponível em:< <http://myoffice.com.br/2020/coworking-brasil> Acesso em: abr. 2020.

OLIVEIRA, Leila. Aplicações Móveis No Atendimento ao Cliente: Estudo De Caso Do Aplicativo UNICEUMA. **Revista Gestão.Org**, v. 15, Edição Especial, 2017. p. 118-128 ISSN 1679-1827. Disponível em:< <http://www.revista.ufpe.br/gestaorg>>. Acesso em: ago. 2018.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 1994.

ROSA, Nuno. **O impacto das redes sociais no marketing**: perspectiva portuguesa. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação [Mestrado] 2010. Disponível em: < <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2443/1/Main.pdf> >. Acesso em: set. 2020.

SANTOS, Virginia et al. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009. Disponível em:< www.periodicos.usp.br>. Acesso em: out. 2020.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. **A nova era digital**: como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SILVA, C. P.; LEPRE, T. R. F. Marketing Digital: Mensagens Assertivas e a Intenção de Compra de Consumidores de Alto e Baixo Poder. **Desafio on-line**, v. 7, n. 1, p. 203-219, 2019. Disponível em:< <https://desafioon-line.ufms.br/index.php/deson/article/view/6753>>. Acesso em: set. 2020.

SOUZA, Clayton. Estratégia de dados e marketing digital: novas formas de aumentar receitas e diminuir custos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v.6, n.2, p. 92-107, julho/dez., 2018. Disponível em:< file:///C:/Users/User/Downloads/Souza_2018_Estrategia-de-dados-e-marketing_54200.pdf> acesso em: set. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 2

MERCADO DE TRABALHO

AFILIAÇÃO PROFISSIONAL DO CONTADOR BRASILEIRO NOS PAÍSES: AUSTRÁLIA, CORÉIA DO SUL, FRANÇA, MÉXICO, PERU, PORTUGAL E REINO UNIDO MIGRAÇÃO GEOGRÁFICA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

Adélia de Abreu Costa Surerus⁸

Carlos Cesar Niero Serra Paiva⁹

Filipe Marcel da Silva Paiva¹⁰

Gil Pinto de Oliveira¹¹

Lidiami dos Santos Peixoto Silva¹²

Márcia de Castro¹³

Yan Lima de Sousa¹⁴

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira¹⁵

RESUMO

O processo migratório do profissional contábil para outros países é uma realidade pela harmonização contábil e pela atuação em grupos multinacionais presentes no Brasil. Entretanto, a perspectiva

de migração ainda permanece desassociada do desenvolvimento profissional por muitos brasileiros se sujeitarem a vagas de trabalho menos qualificadas para a inserção em outros países. Tal perspectiva pode ocorrer pela desinformação e pela ausência de incentivo nas Instituições de Ensino Superior com baixo nível de internacionalização. Neste ensejo, o objetivo do artigo consiste em descrever os requisitos mínimos exigidos aos profissionais brasileiros, com registro ativo no Conselho Federal de Contabilidade, para o exercício profissional em outros países. Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotada a abordagem descritiva com base em dados documentais e entrevistas. Os resultados obtidos elucidam que a migração internacional do profissional contábil passa pela certificação em outros exames profissionais da classe contábil, que demandará compreensão do idioma e, em alguns casos, experiência profissional no país. Os países considerados para a análise dos dados foram França, Peru, Austrália, México, Reino Unido, Portugal e Coréia do Sul. A possibilidade de migração internacional representa uma mobilidade ascendente para o profissional contábil em sua condição de vida, sendo possível pelo exercício profissional de contador nos países considerados, diante da harmonização contábil, da integração pelas empresas de auditoria e pela atuação em empresas multinacionais.

Palavras-chave: migração profissional, internacionalização, contador.

1 INTRODUÇÃO

A globalização das informações, especialmente desenvolvida com o uso cada vez mais constante de tecnologia e redes sociais, favorece em muito a internacionalização, dado a força laboral envolvida. Nesse contexto, tem sido observado, com cada vez mais frequência, a migração de profissionais qualificados entre diversos países. Quanto à atuação profissional do contador brasileiro em

outros países, temática que envolve as características da classe profissional e o perfil migratório do país. Caracterizado como um país que recebe estrangeiros e registra um processo de migração irregular, que induz a perda de status social para obter recursos de sobrevivência, o Brasil ainda enfrenta desafios para se posicionar no cenário internacional. Entretanto, a profissão contábil, desde a harmonização das normas, facilitou a migração do contador brasileiro.

Contadores que se formam no Brasil podem desejar trabalhar no exterior, por isso a procura por países com boas oportunidades torna-se um foco desses profissionais. A migração profissional favorece a consolidação do indivíduo em outro país, abrindo possibilidades para atuação representativa, com ganhos compatíveis ou melhores, potencializando a trajetória para profissionais brasileiros de outras áreas. Além disso, mesmo que esses profissionais retornem ao Brasil, a experiência internacional é um aspecto favorável em sua carreira profissional. O contador é um profissional que pode atuar em distintos segmentos, como nas áreas de auditoria e de perícia forense. Entretanto, os fluxos migratórios demonstram que ao migrar existe um abandono do seu status profissional como contador, para exercer cargos de baixa qualificação. Tal fato pode ser causado pelo próprio estigma de incapacidade ou por desconhecimento dos percursos para a filiação profissional no país pretendido.

A área da contabilidade representa um grande desafio para o recém-formado, pois as condições do mercado alteram-se cotidianamente para atender as necessidades da economia global. Pelo contexto, os contadores devem buscar permanecer atualizados para tornarem-se competitivos nacionalmente e internacionalmente. A harmonização da informação econômico-financeira em nível internacional, representada hoje no contexto da globalização e integração dos mercados financeiros ao redor do mundo, o conjunto de normas criadas pelo órgão internacional de

contabilidade "*International Accounting Standards Board*" (IASB), denominada '*Financial Reporting Standard's* (IFRS), permite que o profissional tenha um leque maior de opções e oportunidades fora do seu país.

O intuito da pesquisa consiste em identificar os requisitos necessários para a afiliação profissional do contador brasileiro nos países em que as normas internacionais de contabilidade possuem maior aceitação, considerando a latente característica de forte internacionalização das normas contábeis. Uma vez estabelecido o critério mencionado, foram analisados os seguintes países: França, Peru, Austrália, México, Reino Unido, Portugal e Coréia do Sul. Os seguintes quesitos que orientaram as análises foram: necessidade da validação do diploma, existência de um curso preparatório, realização de prova de conhecimento (oral ou escrita), realização de estágio ou comprovação de experiência profissional no país, necessidade de visto, existência de reciprocidade do Conselho Profissional e necessidade de supervisão profissional. Fatores como a atratividade profissional também foram analisados, considerando a média salarial dos contadores no exercício da função no país de referência após o cumprimento dos requisitos. O levantamento dos dados documentais considerou o acesso as legislações vigentes no país pelas informações dos órgãos de regulação, levando em conta o processo formativo para o exercício do cargo, bem como a possibilidade de validação de diploma para Instituições de Ensino emitidas no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do embasamento teórico foram traçados o perfil do profissional contador brasileiro e os processos de regulamentação, por meio da elaboração de redes de significado sobre o processo de profissionalização do contador diante da abordagem da sociologia das profissões, tendo uma

orientação clara para o credenciamento profissional. Tal abordagem possibilita a compreensão das organizações para a atuação profissional em distintos países, bem como permite conceber as demarcações internacionais no contexto global. Em seguida, são apontados os desafios do Brasil para a migração internacional, viabilizar a mobilidade profissional para outros mercados; e nesse contexto é considerado o acordo bilateral existente para o Mercosul.

A Contabilidade é reconhecida uma profissão com espaço jurisdicional garantido no Brasil, pelo Decreto-Lei 9.295/1946. Os contadores desenvolvem mecanismos de proteção com base no credenciamento assegurado pela realização do curso de bacharelado em Ciências Contábeis e pela realização do Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC n.º 1.486/15). Para algumas atividades é necessária a realização de exames periódicos, como é o caso dos auditores. Dessa forma, a profissão contábil expressa as dimensões cognitiva (curso de bacharelado), normativa (decreto-lei e resoluções do Conselho Federal de Contabilidade) e valorativa (status elevado do auditor e perito contábil). Na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) de 2002, o contador é representado pela família ocupacional 2522, que possui três títulos: "auditor"; "contador" e "perito contábil". A CBO define que o exercício dessas três ocupações requer ensino superior em ciências contábeis.

A contabilidade é uma profissão global, ou seja, desenvolvida em todo o mundo. Recentemente, o Brasil adotou as principais normas internacionais de contabilidade do *International Financial Reporting Standards* (IFRS) com intuito de promover a harmonização das normas contábeis. Essa decisão foi resultado da abertura da economia brasileira para o exterior, que evidenciou a diversidade de práticas contábeis no mundo e a necessidade de compatibilização das normas e procedimentos contábeis (Comitê de Pronunciamentos Contábeis, 2009). Bonelli (1998) pontua a

combinação entre o treinamento no conhecimento formal e o credenciamento, que garantem às profissões um acesso exclusivo às suas posições no mercado de trabalho. Nessa perspectiva, existe um controle rigoroso que sustenta o poder e os privilégios profissionais. O sistema de credenciamento apoia-se em três bases – universidades, associações e Estado, que se aliam para garanti-lo.

Nesse contexto, é fundamental que se possa analisar, com maior profundidade, a questão da internacionalização da contabilidade no Brasil. Para este estudo, toma-se como importante a contribuição de CUNHA, Fabiano *et al* (2015), que desenvolveram um trabalho de sistematização e análise da internacionalização da contabilidade brasileira com o objetivo de verificar as modificações na implantação do processo de internacionalização para o profissional contábil e adaptação às novas normas e regras, utilizando a metodologia da pesquisa bibliográfica. Os autores concluem que, com a implantação da internacionalização da contabilidade e o impacto da globalização nos sistemas de informação, os profissionais da área necessitam buscar a harmonização das normas contábeis, nas quais facilitam o entendimento das demonstrações contábeis em vários países. Percebe-se que certamente a internacionalização das normas possibilitou o trânsito profissionais brasileiros com interesse em atuar em outros países.

Freidson (1996) afirma, que a formalização da educação profissional foi um para aumentar o prestígio das profissões e reduzir a oferta de praticantes; ou seja, uma forma de controle. Segundo Oliveira (2012), os contadores possuem identidade profissional, tendo valores partilhados, clara definição do papel dos membros, linguagem comum e interesse em contribuir para a próxima geração de profissionais, indicando, inclusive, os próprios filhos para seguirem a profissão, conforme conceituado por Goode (1967). Destaca-se ainda, a existência do *esprit de corps* mencionado por Bordieu (1998). Considerando tal abordagem, seria esperado que a profissão ao redor do mundo, por ter uma

normatização harmonizada, estabelecesse relações internacionais de correspondência de seus profissionais pela validação do diploma de ensino superior.

Nesse aspecto, é importante examinar a formação curricular dos cursos de ciências contábeis das instituições brasileiras e os currículos das faculdades de contabilidade de outro país. Cavalcanti *et al* (2011) investigaram a adequação dos currículos adotados pelos cursos de Ciências Contábeis nas universidades federais brasileiras ao Currículo Mundial de Contabilidade proposto pela ONU/UNCTAD/ISAR, a pesquisa hipotético-dedutiva, de cunho quantitativo, fez o levantamento dos currículos de contabilidade de 27 universidades que ofertam graduação em Ciências Contábeis. Adicionalmente, no artigo se articula a adequação ao Currículo Mundial de Contabilidade pelas universidades federais do país e o desempenho dos seus graduandos de Ciências Contábeis no Exame Nacional de Desempenho de Estudante (Enade). E, nessa direção, há de considerar as recomendações do *International Accounting Education Standards Board* (IAESB, 2019) sobre a educação do contador no contexto global, promovido pela *International Federation of Accountants* (IFAC, 2021). Essa abordagem apresenta relevância para o presente estudo, uma vez que, quanto maior a adequação com os currículos contábeis de outras partes do mundo, maior será a facilidade de migração geográfica do profissional contábil brasileiro para se capacitar e atuar na área, de forma reconhecida, em outros países.

Tostes (2005), aborda em sua publicação as diferentes necessidades e qualificações necessárias para se exercer a profissão de contador no Brasil, na França e nos Estados Unidos da América (EUA). Em sua dissertação, é feita uma revisão bibliográfica dos sistemas de ensino de cada país e dos métodos de ingresso e continuidade na profissão contábil, com o intuito de levantar possíveis pontos de melhoria no sistema brasileiro de qualificação do profissional contábil observando os *benchmarks* mencionados,

sugerindo soluções como estágio profissional obrigatório e, à época em que o artigo foi divulgado, a educação continuada. Desde a publicação do artigo mencionado, o cenário brasileiro passou por melhorias quanto a qualificação do profissional contábil, a exemplo da publicação da norma NBC PG 12, publicada em dezembro de 2016, e posteriormente revisada em dezembro de 2018, norma que regulamenta o Programa de Educação Profissional Continuada para os profissionais da contabilidade. Desde então, o contador brasileiro passou a seguir a tendência e instruções globais no que tange à necessidade constante de atualização.

Santos (2018) versa sobre as exigências para um profissional contábil trabalhar nos países-membros do MERCOSUL, criado em 1991, com base no Tratado de Assunção, com a finalidade de promover a integração entre os países membros com a livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos. Os países membros plenos que fazem parte deste acordo são: Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela (suspensa) e os Estados associados que são: Bolívia e Chile (desde 1996); Peru (desde 2003); Colômbia e Equador (desde 2004); e Guiana e Suriname (desde 2013). Esse acordo contempla também alguns benefícios sobre a imigração do brasileiro para os países membros, extinguindo a necessidade de passaporte e visto (MERCOSUL, 2021). Referente à Integração Educacional do Mercosul destaca-se o protocolo para a integração educacional, que prevê a revalidação de diplomas, certificados, títulos e o reconhecimento de estudos nos níveis fundamental e médio, técnico e não técnico. Os protocolos abrangem, ainda, estudos de pós-graduação e preveem a revalidação de diplomas, certificados, títulos e o reconhecimento de estudos nos níveis fundamental e médio, técnico e não técnico (MERCOSUL, 2021).

Na pesquisa de Rogers (2014) foi examinado o conservadorismo contábil presente nas informações reportadas pelos países membros do Grupo Latino-Americano Emissor de Normas de

Informações Financeiras (GLENIF), que trabalha conjuntamente no processo de adoção e/ou convergências as N'C's, buscando a melhoria da qualidade das demonstrações financeiras na região Latino-Americana. O objetivo da pesquisa consistiu em avaliar se os países que fazem parte do grupo de discussão das normas internacionais de contabilidade na América Latina apresentam ou não conservadorismo contábil em suas informações financeiras, considerando sete países membros (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela) do GLENIF, países que também fazem parte do acordo Mercosul. Constatou-se no estudo, que o resultado contábil das 757 empresas, que compunham a amostra desses países, reflete nos preços das ações. Inferindo-se com o resultado que geram indícios que o reconhecimento do retorno econômico pelo lucro contábil sendo simétrico para esses países – Brasil, Argentina, e Colômbia –, ou seja, não há presença do conservadorismo contábil nas práticas contábeis. Já para o Chile, o México, o Peru e a Venezuela, os resultados estatísticos mostram que há presença prática de conservadorismo contábil nesses países.

A importância do intercâmbio profissional, analisada no artigo de Domeniconi e Baeninger (2016), por meio de estudo no qual foram considerados os fluxos migratórios provenientes dos países-membros e associados ao Mercosul para o Brasil, especialmente, no que diz respeito à migração qualificada. Observou-se que, houve um recente aumento na existência de vínculos trabalhista registrado pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), proveniente do fluxo migratório de profissionais qualificados de países conveniados ao Mercosul para o Brasil, fomentado possivelmente por acordos firmados entre os países do bloco econômico, indicando um cenário de “circulação de cérebros” associado fortemente aos empregos formais, em empresas transnacionais e altamente especializadas. Tendo como impacto a importância do papel do Mercosul enquanto fomentador da integração regional no âmbito

da América do Sul, principalmente, quando se levam em conta os acordos e as diretrizes adotadas em prol de uma maior mobilidade dos cidadãos e da garantia de direitos trabalhistas, assistência social e educação dentro dos países-membros e associados.

A constante atuação dos movimentos migratórios pode ser observada, ao longo de toda a história moderna, como elemento-chave no processo de formação de nações e transformações socioeconômicas e culturais de suas sociedades (SILVA, 2020). Nesse contexto de análise dos fluxos migratórios, Reis (2011) destaca que as migrações internacionais despontaram, nas últimas décadas, como um tema estratégico para as relações internacionais no século XXI, e, neste aumento da dinâmica migratória, é importantíssimo que sejam estabelecidos marcos legislativos e institucionais adequados, para impedir o recrudescimento de manifestações xenófobas e do preconceito contra estrangeiros. É evidente que esta necessidade de regulamentação clara é extensível e necessária à questão das migrações profissionais, tanto para que o profissional contábil se sinta seguro para migrar, por contar com normas bem estruturadas, mas também para que políticas transparentes de migração evitem o exercício irregular da profissão.

A mudança da política nacional no trato de brasileiros no exterior torna-se evidente por meio da adoção de medidas como a implantação, em meados dos anos 1990, dos consulados itinerantes, que objetivam prestar melhor assistência a regiões com presença brasileira crescente (REIS, 2011). Essa iniciativa ainda vigora, quase três décadas após sua criação, sendo fundamental para a rede consular brasileira, veiculada pelo Itamaraty como uma das maiores do mundo.

Reis (2011) destaca a importância das remessas internacionais para a economia brasileira como uma das principais razões para a melhoria no atendimento prestado pelo Estado aos brasileiros no exterior. A Tabela 1 apresenta os valores remetidos do exterior para

o Brasil na última década, distribuídos por país de origem imediata. A tabela não considera efeitos inflacionários e a eventual perda do poder aquisitivo dos valores, servindo-nos tão somente para ilustrar a tendência de movimento ascendente no volume de transações e a participação de cada país na composição do total.

Tabela 1 – Transferências pessoais do exterior para o Brasil (R\$ em milhões)

Discriminação	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	2518,0	2549,9	2191,0	2124,5	2127,7	2459,4	2365,1	2300,4	2565,2	2880,5	3311,7
Estados Unidos	785,8	848,1	770,4	800,5	815,0	1076,2	1025,9	935,8	1077,1	1229,6	1559,8
Japão	411,8	408,8	375,4	284,2	255,1	221,1	95,3	85,7	100,8	100,5	97,7
Alemanha	203,5	204,2	150,9	143,4	129,6	121,5	103,9	73,1	70,7	63,1	60,0
Itália	218,0	194,1	120,1	113,8	98,2	90,8	92,5	85,9	82,6	83,7	84,7
Portugal	121,1	111,0	88,8	102,5	95,1	174,9	155,1	154,2	198,2	237,0	213,9
Espanha	80,0	94,4	83,1	79,0	79,3	88,7	82,3	75,5	106,9	103,5	123,0
Suíça	78,2	90,1	75,2	68,0	77,1	70,7	95,0	105,3	94,4	181,0	93,1
França	69,3	90,1	77,4	66,9	57,0	54,3	64,4	66,8	71,2	82,1	74,0
Reino Unido	53,5	47,4	50,3	52,8	48,8	108,2	194,6	259,1	349,8	382,4	642,3
Canadá	46,7	50,1	52,5	49,4	41,2	40,6	44,7	44,1	48,1	45,4	48,3
Angola	36,5	39,8	44,4	41,4	34,4	21,8	9,1	16,3	8,4	9,0	6,6
Países Baixos	41,4	32,7	34,1	26,5	23,8	19,8	18,1	16,8	15,9	16,2	14,0
Demais países	372,3	339,0	268,6	296,1	373,0	370,9	384,4	381,9	341,1	347,1	294,2

Fonte: Adaptado de Bacen (2021)

Segundo as estatísticas do Banco Central do Brasil (Bacen), as transferências pessoais totais recebidas do exterior totalizaram 3,3 bilhões de dólares em 2020. Desse total, 47% são provenientes dos Estados Unidos da América, correspondendo ao valor de 1,56 bilhão de dólares, o que pode indicar o país como sendo, ainda, o principal destino para os emigrantes brasileiros. Patarra (2005) evidencia a estratégia econômica dos migrantes brasileiros que, acometidos por longos períodos de crise econômica que limitam a sua mobilidade social nacional, partem para os Estados Unidos em busca da constituição de uma poupança ou de melhores condições gerais de vida, optando por se submeter até mesmo a um rebaixamento de seu status social em troca de recompensas financeiras mais imediatas.

É necessário que os países inseridos na dinâmica da economia globalizada prestem atenção aos fluxos migratórios, procurando estabelecer políticas públicas que confirmem a todos os migrantes um tratamento igual aos nacionais no que toca os direitos humanos, com ações que reduzam o racismo, a xenofobia e outras violações de quaisquer tipos e, em especial, aos migrantes não documentados, com ações para reduzir o seu número e evitar a exploração de sua força de trabalho (PATARRA, 2005). As migrações geram vários encontros de povos de diferentes culturas, raças, credos, religiões, de diversas classes econômicas e sociais. No geral, é algo positivo, contribui para a riqueza cultural e econômica de uma nação. O Brasil, por exemplo, é um país rico em diversidade cultural e étnica. Entretanto, quando os nativos rejeitam os imigrantes há um grave problema social.

O caminho de valorização do profissional brasileiro no exterior precisa passar, necessariamente, pelo trabalho das próprias entidades de classe, dando suporte e firmando parcerias estrangeiras. Igualmente é necessário o apoio do governo, no sentido de apresentar reciprocidade, não somente firmando pactos formais, neste sentido, mas também oferecendo boas condições de receptividade para os profissionais qualificados que se propuserem a trabalhar no Brasil. Essas posturas auxiliam na diminuição do preconceito contra o trabalho do profissional qualificado do brasileiro no exterior, pois a migração profissional é uma realidade, cada vez mais constante, e todos os artigos mencionados e tomados como referencial teórico são importantes para o entendimento da abrangência desta perspectiva atual.

Os primeiros estudos que constataram o aumento da tendência migratória dos brasileiros, em fins dos anos 1990, apresentavam EUA, Portugal, Itália e Japão como os principais destinos, relacionando-os com correntes migratórias anteriores (PATARRA, 1996 apud REIS, 2011). Mas uma diversificação desses destinos já poderia ser evidenciada nas estimativas do Ministério das Relações

Exteriores (MRE) reunidas no Perfil Migratório do Brasil 2009 pela Organização Internacional para as Migrações (OIM). O Quadro 1 lista 23 países em que o MRE estimava haver o maior número de residentes brasileiros em 2008.

Tabela 2 – Estimativas dos 23 maiores estoques de residentes brasileiros no mundo

País de Destino	Brasileiros Residentes
Estados Unidos	1.240.000
Paraguai	487.517
Japão	310.000
Reino Unido	150.000
Portugal	147.500
Itália	132.000
Espanha	110.000
Suíça	55.000
Alemanha	46.209
Bélgica	43.638
Argentina	38.500
França	30.000
Canadá	20.650
Guiana Francesa	20.000
Uruguai	18.848
México	18.000
Irlanda	17.000
Holanda	16.399
Bolívia	15.901
Israel	15.000
Austrália	12.000
Venezuela	11.288
Angola	10.000

Fonte: MRE, 2008 apud OIM, 2010.

A Tabela 2 inclui cinco dos sete países abordados nesta pesquisa, a saber: Reino Unido, Portugal, França, México e Austrália. E, quando analisados os dados do Quadro 1 em conjunto com a Tabela 1, nota-se que todos os países originários dos maiores

volumes de transferências pessoais do exterior para o Brasil listados na tabela estão contidos no quadro. Tais constatações podem enunciar a relevância deste trabalho para o estudo dos fluxos migratórios contemporâneos.

3. METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa. Raupp e Beuren (2006) registram que a pesquisa descritiva é comumente utilizada para a análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. A abordagem qualitativa permitirá descrever a complexidade do problema investigado, analisando a interação de certas variáveis, para que seja possível compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados no ambiente empresarial (RICHARDSON, 1999). Raupp e Beuren (2013) afirmam que a abordagem qualitativa tem sido usada em muitos trabalhos que investigam a prática contábil. Os autores ressaltam que apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

Para a definição do procedimento de coleta de dados adotou-se a pesquisa documental em relação aos países relacionados, quando acessível. Para a coleta de dados foram identificadas as categorias de análise, que sustentaram a análise comparada pela abordagem da análise de conteúdo. Optou-se, majoritariamente, pelo método da pesquisa documental, e, notadamente diante da escassez de informações sobre a matéria, optou-se por pesquisa diretamente nos repositórios normativos disponibilizados pelos órgãos reguladores da profissão contábil, tanto no Brasil quanto nos países analisados.

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza por ser descritivo. A pesquisa descritiva é uma característica do enfoque dos objetivos

deste trabalho, podendo ser definida por “descrever, narrar, classificar características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto” (CHAROUX, 2006, p. 39). Esta análise comparativa entre as normativas de cada país a ser analisado, bem como entre trabalhos já realizados sobre o tema, é realizada no presente estudo. O comparativo da pesquisa se baseia na análise das competências do profissional de contabilidade entre os países. A técnica utilizada foi a revisão documental e o instrumento do registro, o mesmo serviu de base para a elaboração do comparativo das regulações da profissão. Da mesma forma, uma tabela comparativa foi preparada onde inclui alguns aspectos importantes relativos à prática profissional e determinar as diferenças na profissão analisada.

Como parte da metodologia, para que a comparação fosse realizada, foram considerados os seguintes requisitos: necessidade da validação do diploma, existência de um curso preparatório, realização de prova de conhecimento (oral ou escrita), realização de estágio ou comprovação de experiência profissional no país, necessidade de visto, existência de reciprocidade do Conselho Profissional e necessidade de supervisão profissional. Durante as análises, um dos dados considerados para sinalizar a atratividade profissional foi a média salarial dos contadores no exercício da função no país de referência após o cumprimento dos requisitos.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Para esta seção, optou-se pela descrição dos dados por País procedendo uma análise comparada quanto aos requisitos mínimos para a inserção do profissional contábil, com registro ativo no Conselho Federal de Contabilidade no Brasil para os seguintes países: França, Peru, Austrália, México, Reino Unido, Portugal e Coréia do Sul. Para o desenvolvimento da análise por País, foi

considerado o percurso formativo equivalente ao bacharel em Ciências Contábeis, com correspondência para o exercício profissional equivalente ao da CBO (2010) 2522, pelo Código Internacional CIUO 88 2411 (OIT, 2021).

A atuação profissional na França não exige validação de diploma, mas é necessário o 'Atestado de Comparabilidade' (*Attestation de Comparabilité*), que demonstra o grau de equivalência do diploma estrangeiro aos diplomas *Diplôme de Comptabilité et Gestion* (DCG) e *Diplôme Supérieure de Comptabilité et Gestion* (DSCG). Após a obtenção do 'Atestado de Comparabilidade', o profissional estrangeiro deve solicitar a *Ordre des Experts-Comptables* (OEC) a abertura de um processo de equiparação ao *expert-comptable*, o contador francês detentor do *Diplôme d'Expertise Comptable* (DEC). Para a inscrição no processo, não há exigência regulamentada de estágio ou de cursos preparatórios, mas a experiência profissional é analisada.

Os profissionais estrangeiros não europeus, além de constituir dossiês contendo todos os seus certificados, diplomas e comprovantes de qualificação acadêmica e profissional para análise, são submetidos a um exame de aptidão composto por: uma prova escrita com assuntos de *Droit des Affaires* (Direito Empresarial), *Droit Fiscal* (Direito Tributário) e *Droit Social* (Direito Trabalhista e Previdenciário); e uma prova oral sobre a regulamentação e a ética profissional. Após ser aprovado no exame, o profissional deverá comparecer ao conselho regional da OEC da localidade em que pretende atuar profissionalmente para se registrar utilizando o mesmo processo de inscrição dos franceses portadores do DEC. Para residir no país, atuando profissionalmente, o *website* oficial da administração pública francesa, *Service-Public.fr*, esclarece que é necessário obter visto de longa duração, o *Passeport-Talent* para estadias superiores a 1 ano, o que deve ocorrer antes da solicitação de filiação à OEC. Quanto à afiliação esta pesquisa não identificou

dispositivo jurídico ou regulamentar que preveja a reciprocidade entre o CFC e a OEC.

Com uma formação curricular que compreende uma extensa gama de competências nas mais diversas áreas: contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária, gestão administrativa, gestão financeira e *valuation* de empresas, o profissional contábil goza de grande prestígio no mercado de trabalho francês, sendo considerado “o conselheiro mais importante” ou “o braço-direito” da alta diretoria das organizações. O salário bruto anual de um contador varia entre 40 mil e 110 mil euros, de acordo com o nível de experiência profissional. A realidade do Reino Unido para os contadores é muito favorável em remuneração e perspectiva profissional. De acordo com pesquisas da BBC UK (2021), o salário anual de um diretor financeiro, em média, é de £ 66.039, que equivale a £ 5.503 mensais. Aos contadores brasileiros é necessário revalidar o diploma por uma das quatro organizações reconhecidas por órgãos competentes, a saber: *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*; *Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*; *The Association of International Accountants (AIA)*; e *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*.

Os órgãos competentes exigem a qualificação no ACCA. Tal qualificação do ACCA compreende em um exame com níveis de aprovação, que ocorre em três etapas: “a) *Applied Knowledge exams*”; “b) *Applied Skills exams e Ethics and Professional Skills Module*”; “c) *Strategic Professional (Essentials and Options)*”. Além da aprovação, para possuir um certificado de exercício para qualquer atividade que constitua prática pública, o profissional deve ter sido um membro da associação continuamente por um período não inferior a dois anos. E, para chegar a ser membro, o candidato deve completar três anos de treinamento prático com um empregador aprovado pela ACCA, trabalhando como empregado ou subcontratado, sob a supervisão de um membro com experiência adequada ou outra pessoa que tenha, na opinião do

conselho, qualificações adequadas; sendo que pelo menos dois anos de treinamento prático devem ser concluídos após a admissão do indivíduo à associação. É possível contar ainda com a indicação de um empregador que concede uma exceção por *"Performance Objective"*, ou seja, um empregado aprovado e devidamente qualificado pelo ACCA com um nível avançado de experiência no mercado pode ser apto para atestar que o profissional é uma "exceção" de mercado, sendo esse caso mais raro de acontecer do que o fluxo comum de qualificação. De forma resumida, podemos observar os seguintes métodos para tornar-se membro da associação:

Quadro 1 – Qualificação para se tornar membro ACCA

Você está qualificado para se tornar um membro ACCA quando:	
<ul style="list-style-type: none"> • Completar os testes de cada módulo 	<p>Pode confirmar que seu empregador concedeu a você uma isenção de <i>"Performance Objective"</i> por ser um Empregador Aprovado pela ACCA – <i>"trainee development stream"</i>, sendo um membro de nível ouro ou platina.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Completar os módulos de ética 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atingir 36 meses de experiência prática 	

Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto, a migração do profissional contábil atuante no Brasil envolve o preparo por pelo menos três anos no que corresponde a atuação profissional, podendo os exames do ACCA serem efetuados dentro do espaço de tempo desses três anos sem nenhum impedimento. Vale ressaltar que os participantes da prova podem se anteciper no que tange ao calendário de estudos, podendo estender o prazo de preparo para 4 anos ou mais.

Na América Central, o México é um país expressivo no que tange ao número de profissionais que atuam na área contábil e que

congrega uma série de escritórios voltados para o mercado LATAM – *Latin America*. No México, a certificação não é obrigatória para o profissional contador brasileiro. O órgão regulador mais relevante para a profissão contábil no México é o Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), é o responsável pela emissão das normas de caráter obrigatório da profissão, tendo como objetivo divulgar e atualizar as normas de informação financeira e de auditoria; e disseminar as normas internacionais. Outro órgão atuante é o de *Colegio de Contadores Públicos de México* que fomenta o prestígio dos contadores públicos; protege e defende os interesses dos profissionais associados e mantém os associados sempre atualizados. O IMCP oferta uma prova de certificação chamada de *Examen Uniforme de Certificación* (EUC), gerando uniformidade no conhecimento do profissional contábil, possibilitando a certificação em relação aos requisitos estabelecidos no *Reglamento para la Certificación Profesional de los Contadores Públicos*. A certificação corrobora as competências do profissional e é um diferencial na busca de um emprego com maior gratificação. Os requisitos para a inscrição na certificação são: certificado profissional emitido pela *Dirección General de Profesiones*; comprovante de exercício profissional por um período de pelo menos três anos, em atividades relacionadas à contabilidade; título profissional, que deve comprovar que o candidato possui, no mínimo, dois anos de formado; provar que trabalhou, por pelo menos três anos, sob a direção ou tutela de um contador público certificado.

A *Ley General de Educación*, de 1993, que regulamenta a educação no México, estabelece que todos os habitantes do país tenham as mesmas oportunidades de acesso, trânsito e permanência no sistema educativo nacional. Ela também prevê que o Estado é responsável por fornecer um sistema de educação de alta qualidade, garantindo assim o máximo aproveitamento de aprendizagem para todos os alunos. O artigo 61 dessa lei declara

que os estudos realizados fora do sistema educacional do México podem ganhar validade no país por meio da revalidação e que as regras são determinadas pela secretaria de acordo com o artigo 63. Para revalidação é possível fazer uso de níveis escolares, notas, créditos, disciplinas ou outras unidades de aprendizagem. O visto de estudante não garante status de imigrante, possibilita iniciar, terminar ou aperfeiçoar estudos em instituições ou escolas com prorrogações anuais, garante a permanência no país durante o período de estudo e para obtenção da documentação escolar final. É possível sair do país, uma vez por ano, por até 120 dias. Já o visto de trabalho garante status de imigrante e permanência no país. Porém, para conseguir esse visto, uma empresa mexicana tem que pedir autorização do Instituto Nacional de Imigração Mexicano para contratar um estrangeiro. Se o processo for bem sucedido, a empresa receberá uma carta para entregar ao futuro contratado, que deverá apresentada ao consulado para dar andamento ao visto. Então não é um processo simples, pois o profissional deverá ter contatos para conseguir um emprego antes de migrar.

Segundo o site Cirtizing, para trabalhar na Austrália na área de contabilidade é necessário obter um registro e validar o diploma de bacharel em Ciências Contábeis, de uma IES do Brasil. O profissional deve apresentar todos os documentos com tradução juramentada ao órgão regulador da profissão. Após solicitar o *Recognition of Prior Learning* (RPL), um dos testes para reconhecimento das habilidades adquiridas durante o período que o profissional estudou ou trabalhou no Brasil, é possível trabalhar na Austrália. As normas no país diferem de estado para estado. A contabilidade em território australiano é um setor credenciado e regulamentado por três órgãos: O Instituto de Contadores Públicos da Austrália (ICAA), o *Certified Practising Accountant* (CPA) e o Instituto de Contadores Públicos (IPA). Para ser aceito no ICAA e no CPA deve-se ter um diploma de bacharel em contabilidade. Há empresas e sites que auxiliam no processo e cobram pelo serviço

ou pode ser feito contratando advogado consultor de imigração. A obtenção do visto pode ser solicitada pelo canal “*Visas and Migration*”, no site da embaixada australiana no Brasil. Em 2019, foi criado o visto 491 que abrange uma variedade de ocupações, inclusive a de contador. O visto de estudante também pode ser obtido se o aluno se inscrever em um curso de tempo integral registrado no *Commonwealth Register of Institutions and Courses for Overseas Students* (CRICOS) e também poderá trabalhar meio período na Austrália por até 40 horas, por quinzena. O visto de estudante permite permanência na Austrália por, no máximo, 5 anos ou de acordo com o período do curso registrado. O visto de estudante também possibilita que o estudante seja acompanhado pela família, e o período de trabalho pode contribuir para aquisição de pontos e facilitar processo de validação do diploma. Além disso, precisa atestar a proficiência em inglês com os exames *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL) ou *International English Language Testing System* (IELTS) tanto para o CPA quanto para obtenção do visto. Após a conclusão do curso escolhido para qualificação de nível de acordo com a Australian Qualifications Framework (AQF), é possível solicitar um visto de trabalho. Pode-se verificar que mais da metade dos titulares de visto de estudante pesquisados planejam residir na Austrália após a conclusão de seus estudos, e quase todos os vistos The Graduate Skilled Visa (subclass 485) planejavam residência permanente. Os estudantes são atraídos pela qualidade dos cursos australianos e pela reputação das instituições de ensino australianas.

A maioria dos alunos e graduados pesquisados não apresentou queixas graves sobre seu tratamento na Austrália. A Austrália foi identificada, pelo departamento de Pesquisas da Queensland University, como o terceiro destino de estudos mais popular no mundo de língua inglesa. A *Australian Education International* (AEI) relatou que, em 2008, o número de estrangeiros portadores de visto de estudante matriculados em instituições australianas

ultrapassaram 500.000.O salário de um contador na Austrália pode chegar a AU\$82,596 por hora, variando de estado para estado.

O profissional contábil brasileiro que pretende se habilitar para trabalhar em Portugal precisa possuir grau acadêmico de licenciado, mestre ou doutor concedido por instituição de ensino superior portuguesa ou grau acadêmico superior de instituição estrangeira devidamente reconhecida pelas autoridades portuguesas. Também são mandatórias a realização de exame de admissão à respectiva ordem, de acordo com o regulamento específico de cada uma delas, e a realização de estágio. Tais normativas portuguesas que regulamenta o processosão a Lei nº140/2015, de 7 de setembro de 2015 (OROC) e o Decreto-Lei nº 452/99 (CC); ambos orientam todo o procedimento básico para que um contador estrangeiro possa atuar regularmente em solo português. Pela legislação relacionada ao exercício da profissão contábil em Portugal, é possível perceber que a Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) é a entidade dotada de prerrogativas legais para exercer o controle e o acompanhamento do exercício da profissão no país. A OCC foi criada por meio de Decreto-Lei nº 452/99, substituindo a extinta Ordem dos Técnicos de Contas Certificados (OTCC). A entidade possui como função primordial a prerrogativa de regular e disciplinar o exercício da profissão contábil, além de promover o desenvolvimento da profissão em Portugal. Também é prerrogativa da OCC a regulamentação da certificação e a habilitação de profissionais estrangeiros.

Em Portugal, os contabilistas, como são chamados os contadores, possuem duas atividades reguladas por lei: (i) Contabilistas Certificados (CC) – responsáveis pelas contabilidades das empresas ou de outras entidades, assumindo, conjuntamente com as gerências dessas entidades, a responsabilidade da regularidade dos impostos perante a autoridade tributária – e (ii) Revisores Oficiais de Contas (ROC)/auditor – encarregados da auditoria de empresas ou outras entidades. Esses profissionais estão

agrupados e são representados pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC). A lei nº 140/2015, de 7 de setembro de 2015, aprova o Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. Por sua vez, é o Decreto-Lei nº 452/99 que traz em seu corpo o Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados. É a Ordem dos Contabilistas Certificados que promove a concessão do título profissional certificado para atuação no âmbito do território português. A lei nº 140/2015, de 7 de setembro de 2015, aprova o Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. A Ordem dos Revisores Oficiais de Contas tem como uma de suas atribuições, regular o acesso e o exercício da profissão em todo o território português e conceder, em exclusivo, o título profissional de revisor oficial de contas. O acesso à profissão está disciplinado nos artigos 147 a 160.

Os requisitos essenciais para admissão nessas ordens, que dão direito ao exercício profissional das atividades citadas, são genericamente semelhantes: a) Grau acadêmico de licenciado (pré-Bolonha, no caso da OROC), mestre ou doutor concedido por instituição de ensino superior portuguesa, ou grau acadêmico superior de instituição estrangeira reconhecido pelas autoridades portuguesas (Direção Geral de Ensino Superior de Portugal – DGES); b) Realização de exame de admissão à ordem de acordo com o regulamento específico de cada uma delas; c) Realização de estágio de harmonia com o regulamento específico de cada uma das ordens acima mencionadas. Podem ainda ser admitidos, os membros registados em organizações congêneres estrangeiras, desde que estas concedam reciprocidade de tratamento e igualdade de condições para os seus membros (CCce ROC). Na OROC exige-se, ainda, a aprovação no exame de Direito e Fiscalidade de Portugal. Não existe reciprocidade entre os conselhos regulamentadores de Portugal e do Brasil. A média salarial é de \$ 15.000 euros anuais.

Segundo informações publicadas no Jornal Contábil (2018), o Peru destaca-se como o país com maior gratificação financeira para o profissional contábil no mundo, com salário médio anual de £ 36,096 libras esterlinas equivalente [aproximadamente US\$ 51.256 mil]. Além do salário atrativo, o país faz parte do acordo multilateral firmado pelo Mercosul, um ponto favorável, no que condiz à benefícios de migração e ao exercício profissional dos brasileiros nos países membros. Devido aos acordos firmados, como o Acordo Documentos de Viagem, aos que concede aos cidadãos de países membros a livre circulação, seja para turismo, seja para negócios, no período de 90 a 183 dias, sem necessidade de passaporte ou visto para circular, bastando apenas de um documento com foto válido conforme a Decisão CMC N° 14/11. O Acordo de Residência, aprovado pela decisão CMC N° 28/02, facilita o trâmite de solicitação de visto de residência ao cidadão que tenha o interesse de permanência no país pelo período de dois anos, há possibilidade de solicitar permanente. O Acordo de Seguridade Social, aprovado pela decisão CMC N° 19/97, contempla os trabalhadores migrantes e suas famílias acesso aos benefícios da seguridade social, possibilitando que o tempo de serviço seja contabilizado concedendo os benefícios por aposentadoria, invalidez ou morte. O protocolo de Integração Educacional, incumbido da possível revalidação de diplomas, certificados, títulos, e o reconhecimento de estudos nos níveis fundamental e médio (MERCOSUL, 2021). O processo de reconhecimento de graus e títulos concedidos no Peru é realizado pelo órgão da Superintendência Nacional de Educação Superior Universitária (SUNEDU), avaliado pela conformidade com os critérios de qualidade (SUNEDU 2021).

A profissão contábil no Peru foi estabelecida no artigo 20° da Constituição Política do Peru, regulamentada pela Lei de profissionalização do Contador Público n° 13.253 de 1959. Diante do clamor do profissional contábil, em todo o país, para que a Lei

de Profissionalização do Contador fosse atualizada, de acordo com os avanços e inovações do campo de Ciência Contábil, foi então promulgada a Lei nº 28.951, denominada Lei de atualização da Lei nº 13.253 sobre a profissionalização dos contadores públicos e a criação dos colégios de contadores públicos. As práticas e princípios contábeis são regulamentadas no país pela lei Geral de Sistema Nacional de Contabilidade nº 28.708. Mediante o artigo 5º da Lei de Atualização nº 28.951, os colégios de contadores públicos (departamental), são instituições de mensalidade autônomas com estatuto interno, tem sede em cada departamento ou região do país. O reitor é membro do 'Conselho de Reitores', na qualidade de órgão mais alto representativo da profissão contábil, no país e no exterior, é ele o responsável e encarregado de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar o processo de certificação e recertificação por especialidades de contadores públicos em todo o país, de acordo com o disposto no Decreto-Lei nº 25.892 e seu regulamento, aprovado pelo Decreto Supremo N ° 008-93-JUS. Portanto, a pessoa encarregada de administrar o Exame de Competências únicas por especialidade denominado "Exame único". O contador público certificado é o profissional denominado como 'Contador Geral Responsável' que está registrado em seu respectivo Colégio Departamental e legalmente habilitado para o exercício da profissão no país. A lei nº 28.951 determina no artigo 2º que os contadores públicos são obrigados a aderir ao colégio regional (departamental) do estado que pratica habitualmente a profissão. Assim que esse requisito de colegiatura for cumprido, o profissional poderá exercer a profissão em todo o território nacional, de acordo com estabelecido pelo o Decreto-Lei nº 25.873 e seus regulamentos. A certificação profissional é o reconhecimento público temporário concedido pelo Conselho de Reitores, após a aprovação do Exame Único. O candidato que passar no Exame Único será credenciado sob o nome de "Contador

Público Certificado” (CPCC), a validade atual é de cinco anos, a partir da data da concessão da primeira certificação.

O mercado de trabalho sul-coreano é muito versátil. O país foi reconhecido como uma economia emergente na Ásia, motivo pelo qual existem tantas oportunidades de emprego na Coreia do Sul; um país noticiado como favorável ao reconhecimento profissional do contador. Na Coreia do Sul, o salário médio mensal de um contador é de, aproximadamente, US\$ 3 mil. Os brasileiros com visto C-4, que pretendam permanecer na Coreia por mais de 90 dias, devem registrar-se junto ao *Korean Immigration Office*, após a chegada ao país, e solicitar a emissão da carteira de identidade para estrangeiros (“Alien Card”). Somente com um “Alien Card” é possível ao estrangeiro realizar diversas atividades do dia-a-dia, como adquirir um telefone celular próprio ou abrir uma conta bancária. Para exercer a profissão de contador na Coreia do Sul, com habilitação, deve-se primeiro ser aprovado nos requisitos de elegibilidade prescritos na Lei Comissão Própria de Avaliação CPA e passar nos exames de Níveis 1 e 2, facilitados pela Comissão de Serviços Financeiros da Coreia - FSC.

Para ser elegível a obter o registro CPA, existem 2 níveis que devem ser avaliados: nível 1, para todo o público interessado, independente da nacionalidade, idade e experiência. Deverão ser cursados 24 créditos em contabilidade e assuntos relacionados, 12 créditos em contabilidade e tributação, 9 créditos em administração de empresas e 3 créditos em economia; teste de proficiência em inglês, incluindo TOEFL), TOEIC ou TEPS; o teste é composto por questões de múltipla escolha sobre os temas administração de empresas, economia básica, direito comercial e direito tributário básico. O nível 2, é aplicado para os aprovados no nível 1 ou aqueles que são reconhecidos pela lei CPA e isentos do nível 1 podem se candidatar ao nível 2, sendo este composto por questões dissertativas. Os indivíduos aprovados nos níveis 1 e 2 recebem o

certificado emitido pelo FSC no KICPA – *Korean Institute of Certified Public Accountants*.

Uma pessoa que obteve o certificado CPA, após passar nos exames, deve cumprir dois requisitos de experiência e formação para obter a licença para trabalhar na área de contabilidade: mais de 1 ano de experiência de trabalho em firmas de contabilidade ou outras organizações designadas para realizar trabalho de contabilidade; e pelo menos 100 horas de formação oferecidas pela KICPA. Para realizar auditorias, é mandatório que o profissional tenha um ano adicional de experiência de trabalho em firmas de contabilidade ou outras organizações designadas. Ao analisar a comparação dos requisitos essenciais para exercício da profissão contábil nos países estudados, é possível identificar algumas similaridades entre os países no aspecto geral.

Quadro 2 – Análise comparativa dos requisitos para afiliação do profissional contábil

Exigências	AUSTRÁLIA	CORÉIA DO SUL	FRANÇA	MÉXICO	PERU	PORTUGAL	REINO UNIDO
							
Validação do Diploma	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Prova de Conhecimento - Oral e/ou Escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Estágio e Experiência Profissional	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Visto	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Reciprocidade do Conselho/ Associação Profissional	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Supervisão Profissional	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Média Salarial Anual em (US \$ Mil)	US \$ 35.971	US \$ 39.600	US \$ 91.670	US \$ 14.500	US \$ 51.256	US \$ 18.292	US \$ 83.249

Fonte: Elaboração própria (2021)

5. CONCLUSÃO

A migração internacional do profissional qualificado, em busca de melhores perspectivas, é recorrente na profissão do contador, visto que é uma profissão que tem alto reconhecimento em muitos países do mundo. Para tomada de decisão migratória são ponderados muitos fatores relevantes, dentre eles, além do salário, que demonstra o reconhecimento financeiro do profissional, a obrigatoriedade de exame de proficiência na língua nativa, o visto de imigrante, a possibilidade de validação do diploma e os requisitos para obtenção de registro profissional. A partir do que foi apresentado neste estudo, é possível realizar considerações gerais sobre o processo migratório para afiliação do profissional contábil brasileiro nos países escolhidos, por meio da identificação das medidas necessárias para a afiliação profissional aos órgãos reguladores da classe contábil dos países.

Na análise realizada, os países Peru e México demonstram maior flexibilidade na parte burocrática no processo de migração para obtenção do visto, possibilitando mais facilidade para atuação do profissional na chegada ao país. Quanto aos requisitos da profissão contábil, no Peru é necessário o credenciamento do profissional em um dos 23 colégios (departamental), no estado de atuação do profissional, é exigindo o exame de proficiência de língua espanhola ou inglesa para atuação como contador responsável e o 'Revisor Oficial de Contas' deve realizar prova do Exame Único por especialidade; já no México não há exigências e o domínio da língua estrangeira pode ser adquirido no processo de adaptação do profissional.

Os países Reino Unido, Austrália e Coréia do Sul têm exigências maiores no que se refere a demonstrar domínio do idioma, realizar avaliações e/ou cursos para tornar-se um profissional de contabilidade (credenciado), o que pode exigir grande investimento financeiro e dedicação de tempo, mas oferecem oportunidades de salários bem altos. Quanto à França, devido ao processo de capacitação do contador francês com vistas a torná-lo um

profissional generalista, que pode atuar como consultor em diversos assuntos jurídicos no âmbito empresarial, conhecimentos extras em Direito francês são exigidos do contador brasileiro, o que pode dificultar o processo de aprovação no exame de aptidão. Ademais, o exercício profissional do contador brasileiro na França fica condicionado ao seu domínio do idioma francês, bem como à obtenção prévia da modalidade de visto necessária para trabalho e permanência em solo francês.

E, por fim, Portugal também exige a realização de testes. O diploma não é validado automaticamente, mas possui a similaridade entre as línguas.

Este estudo abordou a questão da afiliação ao órgão de classe dos países: França, Reino Unido, México, Austrália, Portugal, Peru e Coreia do Sul, por parte do profissional contábil brasileiro, com uma única cidadania, não abrangendo situações específicas que pudessem ser aplicadas ao cidadão brasileiro com dupla cidadania, brasileira e qualquer outra. Possibilitando a extensão da pesquisa para, futuramente, englobar também esse grupo. Outra oportunidade de ampliação desta pesquisa seria a comparação da prática profissional contábil exercida no Brasil e nos demais países estudados. Este artigo mencionou algumas peculiaridades a este respeito, mas caberia ainda uma análise mais aprofundada do assunto.

REFERÊNCIAS

ACCA - the Association of Chartered Certified Accountants. **Applied knowledge and applied skills**. Disponível em: <<https://yourfuture.accaglobal.com/global/en/our-qualifications/fundamentals.html>>. Acesso em 10 de maio de 2021.

AUSTRÁLIA. **Australian Trade and Investment Commission** (Austrade). Disponível em: <<https://www.austrade.gov.au/>>. Acesso em: 19 abr. 2021.

MQQUALITY AUSTRALIA. **Contador brasileiro tem espaço na Austrália para desenvolver carreira?** Disponível em:

<<https://www.mquality.com.br/visto/noticia/detalhes/155/Contador-brasileiro-tem-espaco-na-Australia-para->>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Transferências pessoais – distribuição por país.** [On-line]. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/tabelasespeciais/>>. Acesso em: 16 mai. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: LONGARAY, A. A; RAUPP, F. M; SOUZA, M. A. B. de; COLAUTO, R. D; PORTON, R. A. de. B (Org). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BONELLI, Maria da Glória. **Origem social, trajetória de vida, influências intelectuais, carreira e contribuições sociológicas de Eliot Freidson.** In: FREIDSON, Eliot. Renascimento do profissionalismo: teoria, profecia e política. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Aproveitamento de estudos e revalidação de títulos acadêmicos estrangeiros no exterior.** Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/revalidacao/no_exterior.php>. Acesso em: 19 abr. 2021.

CAVALCANTI, Danival; AQUINO, Luiz *et al.* Adequação dos currículos dos cursos de contabilidade das universidades federais brasileiras ao currículo mundial de contabilidade e o desempenho no Enade. **Revista Pensar Contábil**, 2011, v. 13, n. 50, p. 42-52. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/905/865>>. Acesso em 14 mar. 2021.

CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações:** CBO. 3a ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CERTISING EXPLICA – **Tudo sobre certificação digital.** Disponível em: < <https://blog.certisign.com.br/trabalhando-com-contabilidade-no-reino-unido-na-era-do-brexit/>>. Acesso em 10 de maio de 2021.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **NBC PG 12 (R2) – Educação profissional continuada** - 2018/REVISAO NBC02, publicado em dezembro de 2018. Disponível em: <https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2018/REVISAO NBC0>. Acesso em: 20 mai. 2021.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento.** 3. ed. São Paulo: DVS, 2006.

COREIA DO SUL. Korean Law Information Center. **Korean Certified Public Accountant Act.** Disponível em: <<https://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2&query=CERTIFIED%20PUBLIC%20ACCOUNTANT%20ACT>>. Acesso em: 18 de maio de 2021.

CPC. **Comitê de Pronunciamentos Contábeis – 2009**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>>. Acesso em 13 Fev. de 2021.

CUNHA, Fabiano; et al **A internacionalização da contabilidade no Brasil**. Disponível em: <file:///C:/Users/adeli/Downloads/102-201-1-SM.pdf>. Acesso em 14 de Março de 2020.

DOMENICONI, Jóice; BAENINGER, Rosana. **A imigração internacional recente de “trabalhadores do conhecimento” do Mercosul para o Brasil**. Disponível em: <http://revistarelap.org/index.php/relap/article/view/45>. Acesso em 21 mai 2021.

FRANÇA. Décret n° 2012-432, du 30 mars 2012, relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable. **Journal Officiel Lois et Décrets**: n° 78, 31 mar. 2012. Disponível em: <<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025596222/>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

_____. Ordonnance n° 45-2138, du 19 septembre 1945, portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable. **Journal Officiel Lois et Décrets**: n° 222, 21 set. 1945. Disponível em: <<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000698851/>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

_____. Service Public: Étranger. **Entrée d'un étranger en France**. Disponível em: <<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N105>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

FREIDSON, Eliot. **Para uma análise comparada das profissões**: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. RBCS, n 31, ano 11, junho de 1996.

GONZALEZ, Rodrigo Stumpf. O Método Comparativo e a Ciência Política. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, Brasília, v. 2, n. 1, Jan/Jun, 2008.

GOODE, William J. Community within a Community: The Professions. **American Journal of Sociology**, 1967, v. 72, n. 4, p. 194-200. DOI: 10.2307/2088857. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2088857?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=56210559393>>. Acesso em: 27 mai. 2021.

IAESB. **International Accounting Education Standards Board**. Disponível em: <<https://www.iaesb.org/>>. Acesso em 13 mai. 2021.

IFAC. **International Federation of Accountants**. Disponível em: <<https://www.ifac.org/>>. Acesso em 13 maio 2021.

KICPA. **The Korean Institute of Certified Public Accountants**. Disponível em: <http://www.kicpa.org/portal/default/kicpa/main/en_pc.page>. Acesso em: 18 mai. 2021.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MERCOSUL. Página Brasileira. **O Mercosul na vida do Cidadão**. Disponível em: <<http://www.mercosul.gov.br/o-merc-sul-na-vida-do-cidadao>>. Acesso em: 18 maio. 2021.

OIM – Organização Internacional para Migrações. **Perfil migratório do Brasil 2009**. Genebra: IOM, 2010. Disponível em: <<https://repositoryoim.org/handle/20.500.11788/1454/>>. Acesso em: 25 mai. 2021.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Resolución sobre la actualización de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones**. Disponível em: <<https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2021.

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro. Estudo comparado entre bibliotecários, contadores e analistas de tecnologia da informação: processo de profissionalização e seu efeito na formação, atuação e reconhecimento profissional. **(Tese de doutorado)** Escola de Ciência da Informação/Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES. **Devenir expert-comptable**: la reconnaissance des qualifications. Disponível em: <<https://www.experts-comptables.fr/la-reconnaissance-des-qualifications>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

_____. **Devenir expert-comptable**: le cursus. Disponível em: <<https://www.experts-comptables.fr/le-cursus>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

Os 10 países com os salários mais altos para contadores. Jornal Contábil, Brasil publicado em 22 de Fevereiro de 2018. Sessão 10. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/os-10-paises-com-os-salarios-mais-altos-para-contadores/>>. Acesso em 24 de Abril de 2021.

PATARRA, Neide Lopes. Migrações internacionais de e para o Brasil contemporâneo: volumes, fluxos, significados e políticas. **São Paulo Perspectiva**, 2005, v. 19, n. 3, p. 23-33. DOI: 10.1590/S0102-88392005000300002. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392005000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 mai. 2021.

PATARRA *apud* REIS, Rossana Rocha. A política do Brasil para as migrações internacionais. **Contexto Internacional**, 2011, v. 33, n. 1, p. 47-69. DOI: 10.1590/S0102-85292011000100003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-85292011000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 mai. 2021

PERU. Lei N° 28948/Decreto N° 008-93-JUS, de 29 de dezembro de 2016. Lei de institucionalização do Conselho Nacional dos Reitores das Associações Profissionais. **El Peruano**, 29 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.ccpcusco.org/archivos/0002-2-leyes-y-normas-sobre-la-junta-de-decanos-de-colegios-de-contadores-pblicos-del-per.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

_____. Lei N° 28951, de 16 de janeiro de 2007. Lei de profissionalização do contador público e criação de faculdades de contabilidade pública. **El Peruano**, 16 jan. 2007.

Disponível em: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_per_ley28951.pdf >. Acesso em: 03 abr. 2021.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 452/99, de 05 de Novembro, **Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados**. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=743&tabela=leis&somiolo= >. Acesso em: 21 de Maio de 2021.

_____. Lei n.º 140/2015, de 07 de Setembro, **Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas**. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/70196967/details/maximized> >. Acesso em: 21 de Maio de 2021.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Rossana Rocha. A política do Brasil para as migrações internacionais. **Contexto Internacional**, 2011, v. 33, n. 1, p. 47-69. DOI: 10.1590/S0102-85292011000100003. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-85292011000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 mai. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Pablo. **Qualidade da Informação Contábil nos Países do GLENIF: Um Estudo do Conservadorismo Contábil**. Anais do XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo de 21 a 23 Jul. 2014. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/331.pdf>.> Acesso em: 24 maio 2021.

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al. Competências Profissionais versus Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho no Brasil, Rússia, Índia e Taiwan. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2020, v. 17, n. 4, p. 521-544. DOI: 10.4013/base.2020.174.01. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2020.174.01>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

SANTOS, Poliana Sá. Análise comparativa do exercício profissional contábil nos Países Membros do Mercosul: um estudo sobre a formação acadêmica, regulamentação da Profissão, requisitos e procedimentos para atuação profissional. **(TCC Graduação) Ciências Contábeis - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia**. Vitória da Conquista: UESB, 2018.

SARTORI, Giovanni. Comparación y método comparativo. In: SARTORI; Giovanni; MORLINO, Leonardo (org). **La comparación em las Ciencias Sociales**. Madrid: Alianza Editorial, 1994. p. 29-50.

SILVA, Gustavo Junger da. O reflexo dos deslocamentos internacionais forçados no mercado de trabalho formal brasileiro. **Périplos: Revista De Estudos Sobre Migrações**,

2020, v. 4, n. 2, p. 156–199. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/obmigra_periplos/article/view/34725/>. Acesso em: 17 mai. 2021.

SUNEDU, **Procedimento de reconhecimento de Graus y Títulos**. Disponível em <<https://www.sunedu.gob.pe/procedimiento-de-reconocimiento-de-grados-y-titulos-extranjeros/>>. Acesso em: 10 Abr. de 2021.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

COMPETÊNCIAS DIGITAL, FINANCEIRA E FISCAL DOS UNIVERSITÁRIOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

*Elenice Aparecida Oliveira de Araújo Mota*¹⁶

*Maria Laura de Moraes Andrade*¹⁷

*Morjana Ludimila Moreira*¹⁸

*Rúbia Mara Cunha Campos*¹⁹

*Viviane Fernandes de Sousa*²⁰

*Wellington Pereira da Silva*²¹

*Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*²²

RESUMO

O pertencimento de um indivíduo a uma comunidade politicamente articulada, quando se trata especificamente para a classe profissional contábil, pressupõe o conhecimento das áreas digital, financeira e fiscal. Ao observar as habilidades dos acadêmicos de Ciências Contábeis diante de tais áreas, o presente artigo favorece a sensibilização da comunidade acadêmica, na recomendação de práticas que instiguem o desenvolvimento das competências digital, financeira e fiscal, potencializando a capacidade de acesso ao mercado profissional. O avanço tecnológico, a pandemia, o *home office*, a presença dos bancos digitais, a grande disponibilidade de ferramentas e a demanda por profissionais com

alto nível de conhecimento em tecnologias têm demandado um contexto social com níveis de habilidade distintos e valorizados tanto no meio acadêmico quanto profissional. Para atuar em um mercado com alto nível de financeirização e malha tributária complexa, o profissional contábil precisa, antecipadamente, se posicionar pessoalmente por meio de estudos e discussões sobre o endividamento das pessoas, a falta de instrução financeira, a interpretação da política tributária para articular com as reclamações sobre os tributos e as tentativas de sonegação, e a perspectiva de uma sociedade engajada em prol do bem comum. Nessa perspectiva, a pesquisa buscou aferir o nível de conhecimento e o perfil dos estudantes, principalmente dos alunos de ciências contábeis da PUC Minas, diante do levantamento do nível de competência de 151 estudantes. Dos resultados, 50% dos respondentes registraram nível avançado para competência financeira e básico ou intermediário para a fiscal; enquanto 16% dos alunos identificados no nível básico digital registraram níveis intermediários e avançados para as perspectivas financeira e fiscal. Tal diversidade nos níveis, após o levantamento do perfil da comunidade, oportuniza o desenvolvimento de práticas curriculares complementares direcionadas para o aprimoramento dos discentes por meio de eventos, trabalhos interdisciplinares e o fomento ao desenvolvimento de ligas acadêmicas, bem como o acompanhamento periódico do desenvolvimento obtido, diante da experiência universitária e de inserção profissional na área contábil.

PALAVRAS-CHAVE: Competência digital, Competência financeira, Competência fiscal.

1 INTRODUÇÃO

A Classificação Brasileira das Ocupações (CBO), insere a profissão contábil no grupo 2, que compreende as ocupações cujas

atividades principais requerem conhecimentos profissionais de alto nível e experiência (CBO, 2010). Dentre as atividades previstas para esse grupo de profissionais, a saber: (i) a ampliação de conhecimentos científicos e intelectuais; (ii) a aplicação de conceitos e teorias para solução de problemas; e (iii) a difusão sistemática dos conhecimentos. O processo de seleção para a formação universitária não exige compreensão das competências, habilidades e atitudes relacionadas à atuação no mercado profissional. O interesse pelo mercado de trabalho nem sempre é claro para o jovem que deseja ingressar na graduação, provocando incertezas quanto à escolha dos períodos iniciais, o que é apontado como um dos principais motivos para a evasão no ensino superior (SEMESP, 2023).

Ao se candidatar para ser um profissional de alto nível na sociedade brasileira, como expresso pelo CBO (2010), é requerido do profissional da área contábil demonstrar competência nas áreas digital, financeira e fiscal. Esse é passo de distinção na sociedade que registra elevado nível de endividamento, amplo questionamento sobre a legislação fiscal, e grande avanço tecnológico para dominar as ferramentas tecnológicas que fazem parte do cotidiano do exercício profissional. O grau de endividamento das famílias brasileiras evidencia a dificuldade em realizar o orçamento familiar ou pessoal, o que ocasiona problemas de relacionamento, doenças, empréstimos e endividamento. De acordo com dados da Serasa (2023), entre os motivos para o endividamento destaca-se o desemprego (30% dos respondentes), emprestar o nome (11%) e falta de controle financeiro (9%). A ausência de acesso à cidadania financeira, que possibilitaria o acesso a instrumentos do sistema financeiro nacional, revela o segundo maior motivo de endividamento, seguido da ausência de planejamento familiar; a educação financeira advém da estrutura do núcleo familiar. O percurso do universitário no Brasil, tende a aspirar ascensão social pela mobilidade via diploma universitário, o que

permite ao discente uma nova posição social impactante para toda a estrutura familiar. Portanto, esta pesquisa favorecerá não apenas o desenvolvimento científico, mas também perspectivas sobre como tratar tais questões com o público.

Montanha Filho (2019) desenvolveu uma pesquisa com alunos do curso de Ciências Contábeis e pontuou que o desempenho acadêmico pode ser influenciado pelo endividamento, tanto de forma positiva quanto de forma negativa - mais frequentemente relatada. A perspectiva financeira é um grande desafio para a sociedade brasileira que s. Entretanto o ensino superior tem sido visto como motivo de endividamento por parte das famílias que buscam o acesso à formação profissional, com intuito de retornar o investimento realizado na Universidade. Os programas de financiamento têm sido os sinalizadores dessa situação. Contudo, algumas pessoas optam por não assumir dívida a longo prazo, e tentam arcar as despesas com os recursos disponíveis no momento, o que proporciona as vantagens de taxas de juros menores e tempo mais curto de realização. Outros optam por financiar e pagam as parcelas, que se estendem para muito além do período de graduação. O conteúdo de gestão financeira é ensinado para a abordagem nas empresas, apesar de que, na perspectiva pessoal, os alunos não tenham nenhum domínio dessa habilidade. Um motivo de angústia que afeta o processo de aprendizado.

Associado a esse cenário, percebe-se a necessidade de promover a competência digital. A comunicação dos órgãos governamentais tanto com profissionais quanto com contribuintes, que anteriormente poderia ser realizada em pontos de atendimento físico, atualmente concentraram portais e aplicativos (CARVALHO, 2023). Até mesmo o acesso do cidadão aos programas de assistência social deve intermediado pelas plataformas digitais (MESQUITA, 2023). A capacidade de estabelecer comunicação diante das interfaces tecnológicas bem como o uso dos recursos de análise de dados para tomada de decisão, para garantir a

integridade ao processo informacional pela gestão adequada da recuperação da informação, são comportamentos esperados dos analistas contábeis. Destacam-se tanto a necessidade de integrar diversas plataformas, com a gestão adequada da identidade digital, quanto de estar em conformidade com as políticas de proteção dos dados. A capacidade de interagir com as bibliotecas digitais, para garantir uma formação mediada por ambientes virtuais de aprendizagem, é também uma competência exigida ao profissional em formação.

Outra competência importante para a formação do analista contábil, é a fiscal. Logo no início de sua jornada de estudos, o candidato ao curso de Ciências Contábeis precisa compreender a complexidade das questões tributárias no Brasil e o processo de desenvolvimento da constituição tributária nacional. A Educação Fiscal tem papel central durante o percurso formativo do curso de Ciências Contábeis, uma vez que consolida a consciência cidadã, responsável por nortear os esforços para reestruturação de um sistema tributário mais justo; que diante da diversidade socioeconômica, seja capaz de cumprir com seu compromisso para o bem estar social, em busca do desenvolvimento da percepção política de seu povo. A prática da cidadania torna-se mais eficaz se houver, e é fundamental que haja, participação da população no processo orçamentário e no controle democrático da gestão pública.

Proporcionar a todos os estudantes, de diferentes níveis de ensino, assim como a sociedade de uma forma geral, conhecimento sobre a natureza fiscal é observado como o passo inicial para despertar o espírito de cidadania. O desafio é significativo, visto que a população demonstra incompreensão sobre funcionamento do Estado e seu papel como contribuintes. Informar os cidadãos sobre o valor socioeconômico dos impostos, e sobre o direito pelo acompanhamento da aplicação dos recursos, a forma como os mesmos são aplicados, instiga-se o exercício ativo e responsável da

cidadania. Apesar dos esforços da Febrafite (2022), em busca de justiça fiscal e social no país, com a oferta do Prêmio Nacional de Educação Fiscal (PNEF), voltado para o aperfeiçoamento do sistema tributário e o fomento à cidadania fiscal, a adesão pública ainda é incipiente. A Educação Fiscal é citada no Plano Nacional de Educação como tema transversal na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a inclusão representa um incentivo recente, com vistas a orientar conteúdos relacionados à compreensão e à construção da realidade social, aos direitos e responsabilidades do indivíduo e da coletividade, e maior participação política (BNCC, 2018).

Para evitar que sociedade seja exposta à argumentações falhas, provenientes de pessoas que aproveitam da desinformação para propor planos inexecutáveis quanto a finalidade do tributo, é esperado do profissional contábil a capacidade de esclarecer como determinados tributos são instituídos, cobrados e aplicados, tendo em vista o princípio ético profissional. Busca-se o desenvolvimento da cidadania com o fortalecimento permanente da democracia, estimulando nos acadêmicos de Ciências Contábeis melhor compreensão dos assuntos fiscais, de forma que sejam ativos na sociedade, e cobrem que o Estado cumpra seu papel constitucional e reduza as desigualdades sociais. A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (2021) instiga a implementação do Programa Nacional de Educação Fiscal nas Universidades, em que 70% das vagas acontecem em instituições privadas. Uma das frentes dessa política é a constituição do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) como laboratório de prática profissional nas ofertas dos cursos de Ciências Contábeis.

As perspectivas investigativas se traduzem no objetivo de identificar o nível de competência digital, financeiro e fiscal pelos alunos de Ciências Contábeis. A proposição considera o emprego de uma análise de requisitos associada a ferramentas e programas de Governo que estejam alinhados à proposta da Educação

Financeira e Fiscal esperada para o cidadão. De tal forma, a abordagem metodológica foi desenhada para favorecer a compreensão do nível de educação digital, financeira e fiscal, por meio da análise de dados coletados via questionário on-line. A tratativa de análise pelo nível de conhecimento dos alunos de Ciências Contábeis, sobre conceitos relacionados à educação financeira e fiscal e a atitude dos indivíduos em relação às decisões financeiras, favoreceu identificar o perfil e desenvolver trilhas de aprendizagem favoráveis ao desenvolvimento de tais competências.

A escolha do público foi pela expectativa missional da Instituição de Ensino em favorecer a promoção da cidadania esperado do público do curso a maior sensibilidade pela expectativa de desenvolvimento profissional, pois espera-se que eles tenham essas competências mais aguçadas e interessem em construir um nível avançado para serem profissionais melhores. Ao compreender o nível de competência para cada uma das perspectivas observadas tem-se como expectativa o desenvolvimento de um plano de interação para o desenvolvimento educacional, com vistas à atuação profissional, favorecendo a compreensão por parte do estudante, quanto à necessidade de se aprimorar continuamente para além do percurso formativo universitário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordadas as concepções identitárias que contribuíram para o desenvolvimento do instrumento de coleta dos dados, tanto quanto para a interpretação dos resultados, ao abordar as competências digital, financeira e fiscal. Para tanto, foi necessário situar as referências conceituais para a abordagem do tema competência, observado no processo de mapeamento do perfil discente. A concepção do contexto, abrangeu a realidade de um curso a distância, voltado para a metodologia de educação digital, pensar nos desafios da adaptação pelos universitários se

relaciona a capacidade de interagir pelas ferramentas, fazendo bom uso dos equipamentos disponíveis. Imerso a este contexto, outro grande desafio consiste no desenvolvimento da educação financeira e fiscal para favorecer a sustentabilidade do vínculo, pela organização familiar e pessoal. A perspectiva para a concepção deste quadro referencial, compreende a proposição de ser abordar as três competências, delineando um processo formativo contínuo, sustentado pela reflexão crítica com ações práticas, permeadas pela visão universal do indivíduo e da sua relação com a sociedade.

A construção teórica desta pesquisa foca na identificação dos trabalhos recentes realizados sobre gestão financeira pessoal. A menção aos trabalhos aqui citados é breve e tem a intenção de sinalizar o potencial da linha de pesquisa na área de Ciências Contábeis. A dissertação de Mendonça Flores (2012) apresenta um modelo que validado quanto a propensão ao endividamento, a partir de fatores comportamentais. O *survey* contemplou 1046 habitantes da cidade de Santa Maria (RS). Os resultados revelam que existe uma diferença significativa no nível de endividamento conforme idade, gênero, estado civil, escolaridade, religião, princípios religiosos, ocupação, renda familiar, cartão de crédito, dependência do crédito e gastos. Constatou-se que as pessoas com maior faixa de renda têm maior tendência ao endividamento. Esta pesquisa apresenta uma forte relação com o estudo investigando, entretanto, apenas um dos elementos da Demonstração do Fluxo de Caixa, que seria o financiamento.

Lunardi (2012), em sua dissertação, aborda as diferentes formas de ver o dinheiro pelos universitários que deslocam de suas casas para estudar. Os 500 questionários tratados por análise fatorial e modelagem de equações estruturadas revelou dez fatores relevantes: conflito, poder positivo, progresso, prazer, cultura, poder negativo, desapego, sofrimento, generosidade e estabilidade. Observa-se que a temática de gestão financeira pessoal para universitários tem sido discutida com frequência em

trabalho acadêmico-científicos. Esta é a característica do trabalho de conclusão de curso realizado por Grussner (2007), ao analisar ferramentas e informações de administração financeira pessoal para criação de patrimônio. A proposta do trabalho considera o processo de planejamento, com a elaboração de demonstrativos financeiros, mais especificamente o balanço patrimonial e o fluxo de caixa, definindo o equilíbrio entre os três elementos: renda, consumo e poupança, o que permite partir para as decisões de investimento. Grussner (2007) apresenta softwares disponíveis gratuitamente e acessíveis em sua operação, que apoiam o controle devido ao dinamismo dos aspectos envolvidos na administração financeira pessoal.

Fernandes (2012) também desenvolveu um estudo referente as finanças comportamentais, investigando em específico os alunos de Ciências Contábeis. Os resultados da pesquisa mostram que: (i) os pesquisados apresentam um perfil jovem, sendo na sua maioria mulheres; (ii) os alunos possuem baixa remuneração conseqüentemente não realizam grandes investimentos, sendo a caderneta de poupança o mais utilizado; (iii) os alunos possuem um perfil financeiro conservador e revelam-se despreparados para atuar no mercado financeiro; (iv) os alunos são levados pela emoção nas decisões de investimentos, utilizando a razão apenas no caso de grande perda de dinheiro. Os resultados revelam que os acadêmicos necessitam de mais preparo para ingressar no mercado financeiro. Também, comprova-se a veracidade da Teoria das Finanças Comportamentais, pois os acadêmicos agem, em sua maioria, pela emoção e não pela razão. Portanto, faz-se necessário, o aperfeiçoamento dos estudos sobre educação financeira.

O estudo de Buseti (2012) aborda o gerenciamento financeiro pessoal, possibilitando sua aplicabilidade às pessoas com dificuldades em gerir suas finanças. Considerando alguns impactos resultantes da falta de educação qualificada na área e admitindo a opinião de estudantes de Administração da Universidade Federal

do Rio Grande do Sul – Brasil, foi possível identificar alguns padrões de comportamento sobre sua relação com finanças pessoais. O autor elaborou um instrumento de gerenciamento financeiro pessoal, proposto com o intuito de auxiliar no planejamento e no controle financeiro. Tal ferramenta foi desenvolvida com o auxílio do software Microsoft Excel.

Nascimento e Rosetti Junior (2013) desenvolveram uma investigação com os alunos de engenharia que também comprovou o baixo uso das informações apreendidas no curso superior para a aplicação pessoal. Os 66 alunos dos cursos de engenharia do Instituto Federal do Espírito Santo - IFES, campus Vitória, apresentaram dados sobre o fluxo de caixa pessoal, onde além das receitas percebidas mensalmente, os entrevistados também demonstraram seus gastos rotineiros. Foi apurado o índice de poupança mensal, através da relação entre valores destinados à poupança, dividido pela receita no período. A elaboração de um balanço patrimonial pessoal dos estudantes permitiu constatar o baixo índice de endividamento dos entrevistados. Constatou-se que apesar de toda a familiaridade com a matemática financeira, decorrente da própria formação acadêmica, os alunos não aplicam esses conhecimentos na gestão financeira pessoal com perspectivas de médio ou longo prazo, pois a maior parte dos recursos obtidos por eles são gastos de forma imediata em bens de consumo e apenas 11% dos recursos são poupados.

Gomes e Sorato (2010) realizaram um estudo no intuito de averiguar as características dos profissionais autônomos (advogados, dentistas, engenheiros e médicos) quanto ao controle e planejamento de suas finanças pessoais e pretensões em relação ao emprego das ferramentas e serviços contábeis. Os resultados apontam que a maioria dos entrevistados não mantém um controle e planejamento adequado de suas finanças e parte dos entrevistados possui pouco ou nenhum conhecimento sobre ferramentas financeiras e contábeis para seus controles. Observa-se

que os profissionais pesquisados mantêm um controle superficial de suas finanças, visto que os mesmos afirmam não terem tempo, disponibilidade e conhecimentos suficientes para desenvolver controles eficientes sozinhos. Esta pesquisa aplicada a profissionais poderia ter um resultado distinto se o profissional recebesse uma orientação financeira pessoal no momento de formação profissional.

Paraboni *et al* (2013) verificaram junto aos estudantes universitários do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS), o nível de alfabetização financeiramente e se há diferenças de alfabetização ao avaliar as variáveis demográficas e socioeconômicas. Os 810 estudantes de graduação de universidades públicas e privadas do RS revelaram que um comportamento financeiro positivo, mas aquém do ideal e um nível insatisfatório de conhecimento financeiro, culminando em um grau mediano de alfabetização financeira. Os universitários preocupam-se em controlar e pagar todos os seus compromissos de crédito, não compram por impulso, mantêm registros de seus gastos e costumam planejar e estabelecer metas financeiras. Por outro lado, não apresentam hábitos de poupar mensalmente e poupar para a aquisição de um bem de valor superior. Os resultados quanto ao conhecimento financeiro revelam que os estudantes detêm um baixo entendimento tanto sobre questões financeiras cotidianas, como taxas de juros, inflação, quanto sobre conceitos e instrumentos mais complexos, como risco, retorno, mercado acionário. Sugere-se a realização de maiores investimentos, por parte do governo e das instituições de ensino, em programas de educação financeira pessoal visando tornar os indivíduos mais capacitados para a tomada de decisões financeiras

Com a consciência da função e aplicabilidade dos impostos, o cidadão adquire uma visão do quanto é essencial cobrar de quem é contribuinte, para que cumpra de fato com sua obrigação e cobrar dos governantes uma aplicação justa desses. Com o intuito de estimular o exercício da cidadania no Brasil, surgiu o Programa

Nacional de Educação Fiscal (PNEF, 1999), cuja diretriz principal consiste em estimular o exercício da cidadania com vistas à organização, mobilização e participação social no tocante às finanças públicas. Medeiros et.al (2017), com o objetivo de identificar as principais características da educação fiscal, na condição de políticas públicas e as propostas de incentivo ao exercício da cidadania. Nessa pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva buscaram uma abordagem educativa com o intuito de sensibilizar o cidadão da importância do tributo e instruí-lo para o exercício do controle social. Em um processo construtivo de educar para a cidadania no sentido de transmitir os direitos formalmente reconhecidos ao cidadão.

A cidadania envolve naturalmente o direito de participação possível dos cidadãos no processo decisório governamental. Na atualidade, são muitas as formas de participação popular, os quais muito têm a ver com a própria história do país. Conforme apontado no programa nacional de educação fiscal (PNEF, 2014), a educação fiscal tem os fundamentos na educação, cidadania, na ética, na política, no controle social, na relação Estado e sociedade e na relação administração tributária contribuinte. E na pesquisa bibliográfica realizada por Medeiros et.al (2017), foi destacada a concepção de tributo e controle social são fatores primordiais para exercer a cidadania, não somente em cumprir com os pagamentos dos tributos, mas em uma visão de bem comum.

A Educação Financeira é um assunto contemporâneo e considerado de grande importância para a qualidade de vida das pessoas, pois permite tomada de decisão financeira, que impacta no bem-estar das pessoas e de suas famílias. Silveira et al (2021), cita que a partir de uma alfabetização financeira, torna-se viável a compreensão sobre o que move o consumo e as formas de controle sobre ele e a influência nas escolhas das decisões individuais e familiares. A preocupação com a educação financeira vem crescendo em todo o mundo, abrindo-se espaços cada vez maiores

para estudos sobre o tema. Pessoas equilibradas financeiramente, possuem uma melhor qualidade de vida por meio da segurança que o dinheiro lhe proporciona (SAVÓIA, *et al.*, 2007). “O bem-estar financeiro pode ser definido como estado de ser, na qual venham cumprir suas obrigações financeiras atuais e em curso, sentir seguro com suas finanças no futuro, além, de ser capaz de fazer escolhas para desfrutar da vida”. (CFPB, 2015, p.18, tradução nossa).²³

Saurin *et al* (2017), definem que educação financeira é planejar o hoje para garantir uma estabilidade no presente e futuro. Nesse aspecto, inclusive órgãos do governo, como Banco Central, Secretaria da Fazenda, Ministério da Educação e Tribunais de Justiça desenvolveram programas a serem aplicados, como o PNEF citado, principalmente no nível escolar, garantindo que as crianças e adolescentes interajam com o assunto e desenvolvam a habilidade de poupar, investir e equilibrar o consumo. A competência financeira associa-se à capacidade de planejar, estabelecer metas e controlar receitas e despesas. Outro aspecto a ser observado é a alfabetização financeira, que é a combinação do conhecimento com o comportamento. “A alfabetização financeira é a capacidade de usar o conhecimento e habilidades adquiridas” (POTRICH *et al*, 2013, p.2). Ou seja, a educação financeira proporciona o conhecimento e a alfabetização financeira é como o indivíduo utiliza e aplica esse conhecimento. De acordo com Medeiros e Lopes (2014), as pessoas precisam dominar conhecimentos obtidos através da educação financeira que o permitam desenvolver habilidades para que possam tomar decisões responsáveis.

A competência digital dos estudantes do curso de ciências contábeis é diversificada, tendo em vista as demandas às quais cada pessoa foi incentivada a atuar em sua experiência de vida. Alguns gostam desse mundo digital que atualmente está em alta e se sobressaem diante das imposições que lhes são exigidas nas mais diversas atividades diárias, seja na faculdade, trabalho ou vida

peçoal. Outros têm mais resistência para iniciar no mundo tecnológico. Ribeiro (2010) fez uma análise da literatura existente sobre a inclusão digital dos cidadãos. Ela definiu a inclusão digital como aquela que permite ao cidadão atender às suas necessidades de comunicação, informação e interação com seus pares, sua comunidade e com o governo, pois cada cidadão tem um perfil específico, a que corresponderia um tipo de inclusão. Para que todos tenham acesso ao mundo digital, o governo brasileiro procura concretizar a inclusão digital pela educação a distância, por meio de novas tecnologias e do portal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que permite acesso à produção científica.

Martins et.al (2021) pesquisaram sobre a literacia digital como competência para a cidadania. Eles a citam como um elemento essencial para a formação do cidadão, do ponto de vista tanto do aprimoramento do conhecimento em nível técnico, como da concepção de valores e do desenvolvimento de condutas próprias daqueles indivíduos que podemos categorizar como plenamente inclusos na sociedade da informação. Abordaram a formação do cidadão global sob três aspectos essenciais: a formação escolar, o exercício profissional e a prática cidadã. Por fim, apresentaram um panorama da evolução das pesquisas em literacia digital conduzidas por entidades comprometidas com o desenvolvimento do potencial humano, focando em inovação e sustentabilidade.

Sathler (2018) estudou uma matriz de competências digitais para a cidadania. De acordo com o estudo realizado, ele percebeu que os países ricos têm empreendido grandes esforços para garantir que os cidadãos participem e se beneficiem da economia digital. O objetivo é torná-los aptos a ocupar profissões inesperadas, com ênfase na formação para competências genéricas, que são aquelas necessárias no cotidiano do trabalho, na escola e na vida em geral. Mas no Brasil, as deficiências no campo da educação ainda são muito grandes. As tecnologias digitais abrem novas oportunidades

para permitir maior velocidade e acuidade na implementação de políticas públicas para a educação. O resultado mostra que a convergência digital tem mudado a forma como o trabalho é realizado e como as pessoas se relacionam entre si.

Nesse contexto, baseado no avanço do digital, da necessidade de estruturar as finanças seja na vida pessoal ou empresarial e de exercer a cidadania, conhecendo da educação fiscal, que garantirá uma sociedade mais preparada e informada, que se torna mais importante desenvolver as três competências desse estudo. Com isso os universitários de contábeis podem utilizar-se dos programas existentes na área, seus recursos e finalidades para a sociedade acadêmica a fim de melhorar a percepção e a necessidade quanto aos conhecimentos digital, financeiro e fiscal.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, de natureza quantitativa e descritiva uma vez que o estudo consistiu em um estudo de caso, coleta de dados, seleção, análise e interpretação da literatura pertinente ao assunto, através de livros, artigos e sites. Raupp e Beuren (2006) registram que a pesquisa descritiva é comumente utilizada para a análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. O presente trabalho valeu-se de um questionário *on-line* disponibilizado aos acadêmicos de contábeis, no período de 13 a 31 de outubro de 2021 contando com a ferramenta Índice de Saúde Financeira do Brasileiro (I-SFB), da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2021), a fim de identificar o perfil de conhecimento quanto à educação digital, financeira e fiscal. Para o desenvolvimento dos instrumentos de investigação adotou-se o tipo de escala de resposta psicométrica, usada habitualmente em pesquisas de opinião e satisfação, baseada na escala de Likert, diante da oferta de resposta como “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. O modelo de coleta de

dados foi estruturado diante das bases referenciais que fomentam a construção da cidadania financeira, fiscal e da literacia, presentes na BNCC (BRASIL, 2018), no PNEF (BRASIL, 2014) e no BCB (2021), como consta no Anexo A.

A estruturação da coleta de dados por meio da identificação em níveis diante do uso de planilha eletrônica considerou a seguinte tratativa: para as respostas como nunca, raramente e nunca ouvi falar, caracterizou-se como nível básico de conhecimento; as respostas com ocasionalmente, frequentemente e soube identificar mais de dois impostos atribuiu-se nível intermediário; e aos que responderam muito frequente, identificando os impostos corretamente quanto à competência de arrecadação, revelando que conhecem e sabem explicar sobre o incentivo do imposto de renda, caracterizou-se nível avançado. Tal análise, buscou identificar o perfil de cada respondente, atribuindo o nível de conhecimento e as competências desenvolvidas. Como material complementar à pesquisa, no intuito de promover o desenvolvimento do aprendizado aos participantes, cada respondente recebeu a sua avaliação e um material informativo, que caracteriza uma trilha de aprendizagem para o aperfeiçoamento. Tal trilha a entrega de recursos como: vídeos, podcasts, artigos e sites do governo. A construção foi realizada com a ferramenta Padlet, estruturada no formato de trilha, a fim de direcionar para a melhoria das competências, demonstrando no Anexo B.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

O processo de análise dos resultados compreendeu a abordagem da competência digital, seguido da competência fiscal e posteriormente sobre a competência financeira, percebendo as similaridades e distinções entre os perfis identificados. O questionário relacionado à Competência Digital foi respondido por 151 estudantes de Ciências Contábeis, sendo 106 mulheres e 43

homens. A amostra registrou predominância do público de 26 a 35 anos, representando 30,5% dos entrevistados, seguido do público de 18 a 25 e 36 a 45 anos, ambas categorias com 29,1% cada. Os 11,3% restantes são representados por pessoas acima de 46 anos. Em relação à expectativa para conclusão do curso, 28,5% informaram que faltam ainda quatro anos, 8,5% três anos, 22% dois anos, e os 41% restantes estão no ano da formatura.

Ao serem questionados sobre a frequência com que criam conteúdo em diferentes formatos (som, vídeos, imagens), menos de 15%, revelou realizar com frequência, outros 75% restantes não tem esse hábito. A maior contribuição para a composição dos frequentes e muitos frequentes são de mulheres entre 26 a 35 anos, entretanto, em todas as faixas etárias o "raramente" sobressaiu o "frequentemente". Ter e praticar a habilidade de criar conteúdos digitais atualmente é uma tendência do mercado e se torna um investimento essencial, pois a presença *on-line* é importante para manter contato com clientes e o relacionamento. O foco não é mais ter que se conectar com a *internet*, mas como investir na *internet* para atrair a atenção do público e se destacar da concorrência.

O Banco Digital está atrelado à tecnologia e torna os serviços mais acessíveis, 76% dos estudantes utilizam as contas digitais, realizam pagamentos, transferências ou depósitos através do *smartphone* com muita frequência, e apenas 4,7% nunca utilizaram. Mesmo com este processo e transformação digital no setor financeiro, os bancos mantêm agências físicas para acolher um público que ainda prefere o atendimento no balcão. Entre os estudantes que nunca utilizaram conta digital estão acima de 46 anos (17%) e entre 18 e 25 anos (6,8%). À medida que a tecnologia evolui, novos conceitos são incorporados ao cotidiano das pessoas, como o armazenamento em nuvem, tecnologia que permite usuários manter e acessar dados em servidores de alta disponibilidade via *internet*. Este conceito perpassa o cotidiano dos universitários, pois 71,40% utilizam com frequência e muita

frequência, ocasionalmente 15% e os 13,60% restantes, nunca utilizaram. A faixa etária mais adepta ao armazenamento na nuvem encontra-se entre os 26 e 35 anos, e a menos adepto aqueles acima de 45 anos.

Criado pelo Governo Federal, o "gov.br" reúne em um só local todos os serviços digitais disponíveis para o cidadão, para que o acesso às informações e aos serviços públicos possam ser realizados de forma mais ágil, transparente e com maior facilidade. Entre os estudantes, 61% já fazem uso dos aplicativos do Governo Federal como: Carteira Digital de Trânsito, Carteira de Trabalho Digital e Conecte SUS, enquanto 16% nunca ou raramente usaram. Observa-se que o maior número de adeptos está entre os homens de 18 a 25 anos.

Em relação à utilização de aplicativos de gerenciamento de tarefas para uso individual ou em equipe, o índice de frequência é baixo, não atingindo nem metade dos estudantes, pois apenas 20% usam com muita frequência e 24% com frequência. A parcela de quem nunca utilizou é de 13% e os 43% restante usam ocasionalmente ou raramente. O uso desses aplicativos é um avanço tecnológico que possibilita a organização e planejamento das atividades, definição de entregas e *checklists*. A utilização é maior entre homens de 18 e 25 anos e menor nas pessoas acima de 46 anos.

Ao serem questionados se nas buscas na *internet* costumam utilizar ferramentas de pesquisa avançada e passar a primeira página de retorno, menos da metade apontaram tal ação com frequência, 34% ocasionalmente, 3,5% nunca e 16% raramente. A pesquisa avançada permite ao usuário refinar os resultados desejados e ser mais assertivo em sua busca, economizando tempo, mas ainda é algo pouco utilizado. 50% dos estudantes entre 18 e 25 anos, utilizam com frequência essas ferramentas, e 52% dos acima de 46 anos também. Em contrapartida, 66% dos estudantes de 36 a

45 anos praticamente não a utilizam, assim como 74% dos observados, entre 26 e 35 anos.

Com a análise dos resultados pode-se observar que os estudantes que se enquadram na faixa etária entre 18 e 25 anos são os que possuem um melhor nível de conhecimento e prática quando o assunto é a competência digital. Transitam entre o nível intermediário e o avançado. Quanto à expectativa de formatura, 28,5% já estão no último ano do curso, e a maior parte, 39% apenas no início (faltando ainda quatro anos para graduar em Ciências Contábeis), revelando que ao longo da graduação estas habilidades podem ser desenvolvidas a ponto de atingir um grau elevado de conhecimento na área.

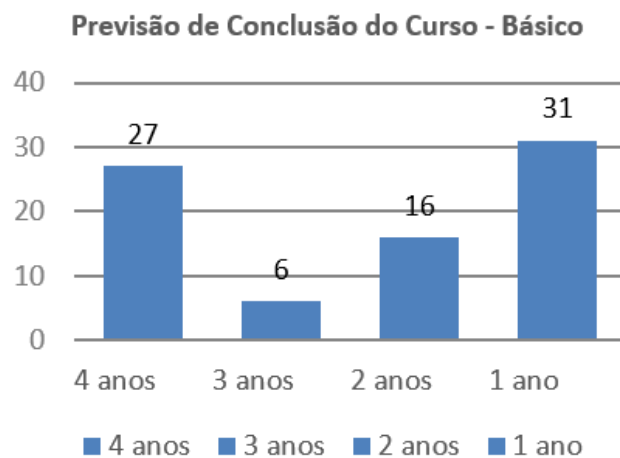
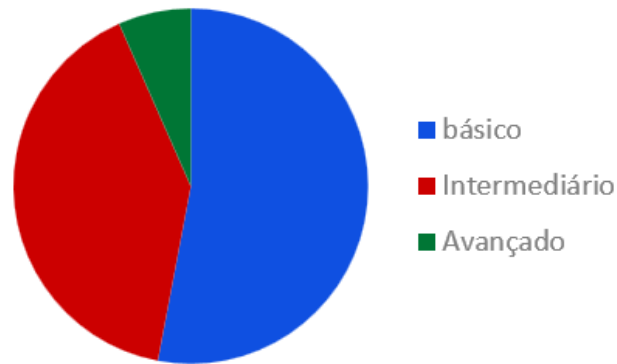
As faixas etárias de 26 a 35 anos e 36 a 45, se encaixam em grande parte no nível intermediário, que é um nível no qual o usuário utiliza ferramentas e a *internet* como suporte para criação e a inovação, mas tem espaço para avançar e desenvolver mais habilidades. Entretanto, em relação ao armazenamento de dados nas nuvens, os estudantes entre 26 e 35 anos são os que mais utilizam esta tecnologia. Os estudantes acima de 46 anos, são os que menos utilizam as competências digitais, pois proporcionalmente, foram os que mais se enquadraram no nível de respostas raramente ou nunca. Entretanto, é interessante observar que 82% deles já possuem conta digital, 64% utilizam os serviços digitais do governo, 52% utilizam ferramentas de busca avançada na internet, sendo o grupo que se destacou nesta categoria. A quarentena acelerou a inclusão digital das pessoas de forma geral, pois a pandemia contribuiu para a adesão de novas tecnologias e comportamentos.

As competências digitais são indispensáveis para garantir o desenvolvimento com qualificação e melhorias. O momento já exige, mas serão habilidades básicas de qualquer indivíduo no futuro breve e quanto antes aperfeiçoá-las, melhor. Os acadêmicos revelaram que é extremamente importante adquirir conhecimentos

mais avançados de tecnologia e inovação para exercer suas respectivas funções no mercado, pois o avanço é rápido e assim, é necessário desenvolver novas competências para lidar de forma favorável e benéfica com todas as ferramentas disponíveis. Para ter adultos qualificados nesse mundo digital é essencial que as competências digitais sejam trabalhadas desde cedo, por isso as crianças devem ser conscientizadas no ambiente escolar e dentro de casa.

Em relação à competência fiscal, 53% dos participantes registraram nível básico. Vale ressaltar que 47 respondentes dos 80 classificados no nível básico tinham expectativa de conclusão do curso entre 1 e 2 anos. Tal fato, demonstra um alto índice de estudantes com um baixo conhecimento na área fiscal, mesmo com a expectativa de conclusão do curso relativamente curta. Da amostra, 40% dos estudantes encontra-se no nível intermediário e apenas 7% estão classificados no nível avançado.

Figura 1: Expectativa de conclusão do curso



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

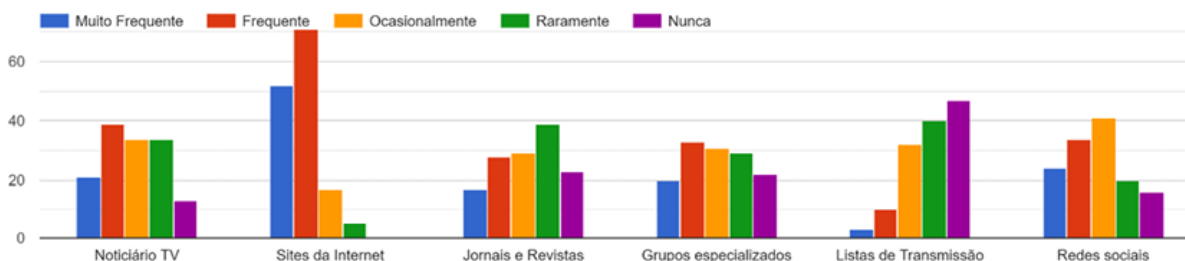
Quanto ao questionamento sobre a possibilidade de distinguir impostos, taxa e contribuição de melhoria, 52% responderam frequentemente ou muito frequente e 21% responderam nunca ou raramente. Dos 28 estudantes que responderam muito frequentemente, 17 estudantes, ou seja, (61%) estão com expectativa de conclusão do curso de 1 ano. Observou-se que conhecimentos básicos a intermediários, como a distinção dos tributos, começam a ser assimilados com a previsão de conclusão de curso de apenas 1 ano. Uma das evidências foi quanto a doação do Imposto de Renda para um fundo da criança ou do idoso, com aplicação exclusiva para financiar projetos e programas voltados a crianças, adolescentes e idosos. Dos 78 que responderam quanto a

esse assunto, 15% apontaram que conhecem e sabem como funciona e divulgam para a sociedade. Destaca-se que esses estudantes estão nos primeiros anos do curso. Assim ao avançarem no conhecimento das disciplinas poderão compreender e aprimorar o entendimento da área fiscal.

Quando a pergunta é “como se informam sobre os assuntos relativos a impostos?”, 82% responderam muito frequente ou frequente por sites da internet, enquanto 18% são por meio de jornais e revista. Mais uma informação de que a rede mundial de computadores tem sido maior meio de comunicação destacando assim a necessidade de evolução também na educação digital. Vale ressaltar, que no curso de contábeis, os estudantes conheceram com mais detalhes após cursar as disciplinas de sistemas fiscais, contabilidade fiscal e tributária, contabilidade avançada, planejamento tributário e até mesmo na disciplina com prática extensionista de projeto aplicativo.

Figura 2: Fonte de conhecimento sobre impostos

Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos?



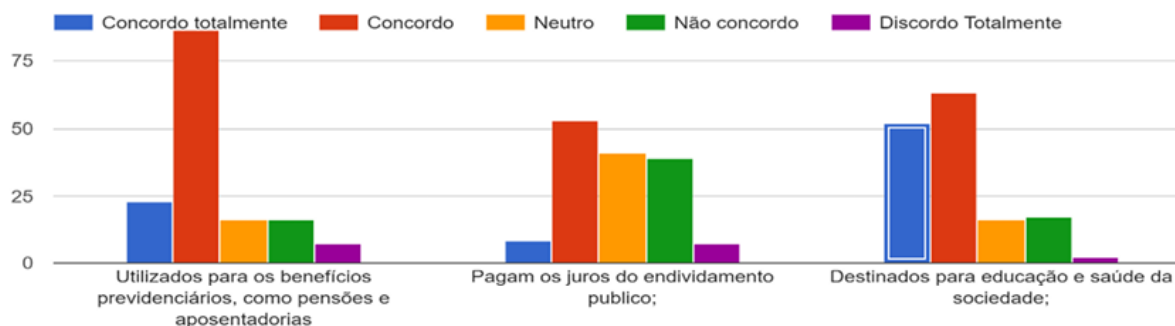
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Quanto à destinação dos recursos oriundos da arrecadação dos impostos, somente 15% concordou totalmente que estes são utilizados para benefícios previdenciários. Menos de 10% indicaram que os impostos são destinados ao pagamento de juros do

endividamento público. A percepção da arrecadação para destinação à educação e saúde apresentou frequência maior, com concordância total para 35% dos respondentes (Figura 3). Percebe-se que 27% dos estudantes ficaram neutros quanto à sustentação de que os tributos são destinados para pagar os juros da dívida pública. Desses, a maioria são mulheres que se encontram na faixa etária de 26 a 35 anos, sem atuação na área fiscal.

Figura 3: Para onde vai o dinheiro arrecadado com impostos

Qual sua opinião quanto ao dinheiro da arrecadação dos impostos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Constatou-se que a maioria dos alunos pesquisados (94,7%) não participou de programas de voluntariado da área contábil. Assim, no geral da avaliação da competência fiscal, os estudantes dos primeiros dois anos de curso foram os que mais responderam “não ouviram falar” ou “não concordaram”. Este é um fator de destaque do curso de Ciências Contábeis como capacitador para o desenvolvimento de tais competências e capaz de contribuir no avanço do conhecimento das áreas envolvidas. Destaca-se que o CFC (2022) incentiva os profissionais contábeis a procederem adesão ao programa de voluntariado da classe contábil, pontuando a participação para o programa de educação continuada.

Quanto às competências financeiras, os resultados demonstram que a maior parte dos estudantes que participaram da pesquisa apresentam um bom comportamento financeiro. Examinando os dados, e de acordo com a tabela 1, observou-se que 49,67% apresentaram um nível avançado desta competência, e que o maior de número de respondentes corresponde às idades entre 18 a 25 anos (34,67%). Representando 27,15%, está o nível básico de competência financeira e 19,21% nível intermediário.

Tabela 1: Faixa etária versus níveis de competência

Faixa etária	Avançado	%	Básico	%	Intermediário	%	Não identificado	%	Total
18 a 25 anos	26	34,67%	11	26,83%	5	17,24%	2	33,33%	44
26 a 35 anos	19	25,33%	15	36,59%	11	37,93%	1	16,67%	46
36 a 45 anos	19	25,33%	13	31,71%	9	31,03%	3	50,00%	44
Acima de 46 anos	11	14,67%	2	4,88%	4	13,79%		0,00%	17
Total	75	49,67%	41	27,15%	29	19,21%	6	3,97%	151

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Importante ressaltar que 70% dos que apresentaram um nível básico de competência financeira (27,15% dos estudantes), já estão na metade do curso de ciências contábeis (expectativa de conclusão do curso de 1 a 2 anos). O que pode ser um ponto de atenção para o curso Ciências Contábeis da PUC Minas, no desenvolvimento da competência financeira de seus estudantes. Com base nos parâmetros do Índice de Saúde Financeira, onde 145 alunos responderam ao questionário do Febraban, 24,83% destes possuem uma vida financeira sem estresse, onde as finanças conferem segurança e possibilidades de escolhas, e 26,90% possuem grande domínio da sua vida financeira, não sendo o dinheiro uma fonte de preocupação e tampouco ameaça no padrão de vida da família.

	Avançado	3	5	0	3	1	1	9	5	1
--	----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Considerando a matriz de mapeamento das competências digitais, fiscais e financeiras, observou-se proposições para incentivar o aprimoramento de cada participante, na intenção de promover o contínuo desenvolvimento pessoal, considerando que tais competências são determinantes para a atuação profissional do contador no mercado de trabalho. Ao identificar a pessoa com o perfil introdutório em todas as competências identifica-se um perfil com dificuldade de assimilação de cada área e, portanto, um presente sentimento de insegurança para lidar com as experiências do trabalho por ter necessidade de maior domínio da tecnologia e pouca destreza na comunicação com o uso de recursos corporativos. A formação primária na área fiscal demonstra a necessidade de compreender as bases do tributo e conseguir identificar os recursos tributários envolvidos durante a experiência de consumo, bem como compreender os processos de tributação como pessoa física. E o nível introdutório na área financeira demonstra a necessidade de ajuste dos gastos frente a receita, sendo demandante a abordagem da dívida, promovendo um projeto de investimento que propicie o aumento da renda domiciliar o ajuste das despesas contraídas, por meio de adequações que envolvam moradia, alimentação e acesso à internet.

A pessoa caracterizada como perfil introdutório em todos os níveis espera o apoio da Universidade para a inserção no mercado de trabalho, mesmo diante do seu perfil digital e da sua limitação para a área fiscal, sendo indicada para tarefas rotineiras que favoreçam menor exposição ao risco. Contudo, a remuneração de tais postos de trabalho para inserção não expressa valores representativos, podendo desencorajar a continuidade dos estudos, pela dificuldade de acesso a biblioteca virtual e aos recursos digitais

para a interação com a equipe de estudos na Universidade, bem como pela incapacidade de arcar com a mensalidade ou os gastos relacionados com alimentação e deslocamento. A inserção de pessoas com este perfil para as práticas extensionistas tende a promover uma interação mais atrativa para o desenvolvimento de cursos que venham potencializar a competência digital e fiscal, contribuindo também financeiramente. O desenvolvimento de programas de apadrinhamento dos calouros seria uma outra ação efetiva para promover a interação e despertar o aprendizado nas áreas de competência a partir das sugestões dos veteranos.

Para o perfil que apresenta o nível introdutório nas competências digitais e fiscais, mas já tem uma competência financeira intermediária, seria recomendável realizar cursos específicos da área fiscal, inclusive por meio da internet, para associar o aprendizado do conteúdo com a experiência de ensino com o uso de uma ferramenta. Outra possibilidade, consistiria em selecionar mídia especializada em canais do YouTube ou das redes sociais para que fosse possível gerar um aprendizado espontâneo de ambas competências, desenvolvendo também o aprendizado de ferramentas para o controle financeiro pessoal e de investimento.

A competência digital intermediária já demonstra a capacidade analítica do sujeito em transitar por informações alternando entre leis e números. Este nível de competência demonstra uma clara compreensão da estrutura do Estado e das responsabilidades a serem cumpridas. A pessoa com este perfil já consegue priorizar suas escolhas financeiras para tirar maior proveito dos incentivos possíveis de serem obtidos pela estrutura social constituída, tendo um favorecimento para a adequação do seu quadro financeiro. Ao ampliar sua competência digital, a pessoa poderá transitar por dados do Governo e ter acesso às plataformas de relacionamento do E-gov, desfrutando das oportunidades de mercado diante do Open Banking.

Estar no nível intermediário para todas as competências favorece uma assimilação mais ágil do conteúdo, bem como a capacidade dinâmica de articular com as ferramentas para produzir atividades em menor tempo, com maior qualidade visual, e com adoção de ferramentas colaborativas. Para o desenvolvimento ao nível avançado, recomenda-se a inclusão ao NAF – Núcleo de Apoio Fiscal, a participação no Projeto de Extensão sobre Educação Financeira e a adesão a liga universitária de investimentos. O perfil de aluno com competências em nível avançado para as três áreas tem uma expectativa maior sobre o curso, diante da sua capacidade crítico-reflexiva, sendo um perfil adequado para realizar monitorias, mentorear novos alunos e produzir cursos de curta duração que possam favorecer o desenvolvimento dos pares. Mas, este perfil também seria indicado para participar das ligas de investimento, que demandam uma necessidade de articular entre ferramentas de análise computacional e reconhecer o impacto tributário a cada transação sendo, portanto, pessoas recomendadas para fazer parte de grupos de pesquisa, bem como aderir a processos de internacionalização.

5 CONCLUSÃO

Com os resultados obtidos deste estudo pôde se aferir importantes informações para os universitários da área contábil como os níveis de competências que esses estudantes possuem nas áreas digital, financeira e contábil. A análise exploratória do questionário, exclusiva para estudantes de ciências contábeis evidenciou que nos primeiros anos de curso, muitos assuntos são novos e principalmente os de natureza fiscal são desconhecidos ou ouviram falar apenas, mas não sabem seu conceito e aplicabilidade. Observa-se isso em relação aos estudantes de 18 a 25 anos, que realmente são justificados por estarem iniciando também no mercado de trabalho. Mas é importante ressaltar o alto índice de

estudantes classificados no nível básico mesmo com a previsão de conclusão de curso de um a dois anos, o que pode ser um ponto de atenção no curso de Ciências Contábeis.

Bernardo (2020) sustenta que, no cenário do curso de ciências contábeis há a necessidade de incluir temas relacionados à vida em sociedade, proporcionar ao graduando o pensar como cidadão, participante e engajado na sociedade. Nesse contexto, a educação fiscal é essencial para a construção da conscientização da sociedade pelos seus direitos e deveres e o entendimento da função do Estado. Pela análise do índice da saúde financeira, a maioria dos entrevistados apresentaram comportamento financeiro satisfatório, no entanto, os 70% dos estudantes identificados no nível básico para competência financeira, demonstra a necessidade de ajuste dos gastos frente a receita, sendo demandante a abordagem da dívida, promovendo um projeto de investimento que propicie o aumento da renda domiciliar, o ajuste das despesas contraídas, por meio de adequações que envolvam moradia, alimentação e acesso à internet. Ao identificar a pessoa com o perfil iniciante em todas as competências pressupõe a dificuldade de assimilação de cada área e, portanto, um presente sentimento de insegurança para lidar com as experiências do trabalho por ter necessidade de maior domínio da tecnologia e pouca destreza na comunicação com o uso de recursos corporativos.

De acordo com os resultados dessa pesquisa, observa-se um percurso a ser trilhado pelos estudantes de Ciências Contábeis, que tem muito a contribuir e capacitar para os universitários em relação às três competências, embora os resultados apontem um avanço de nível de conhecimento ao evoluir no curso. Sendo assim, ao identificar o painel de artefatos para a educação digital, empregando uma análise de requisitos associado a ferramentas e programas de Governo que estejam alinhados à proposta da Educação Financeira e Fiscal ressalta-se a importância do curso em proporcionar condições de assumir atitudes de cidadãos atuantes

na sociedade e orientar, por diferentes estratégias, que o desenvolvimento dessas competências contribuirá também no exercício da cidadania. Ademais, observou-se oportunidade de aprendizado dos alunos, a respeito da gestão do Estado e dos recursos oriundos das arrecadações, bem como do planejamento financeiro, e do aprimoramento de interações seja em redes sociais, grupos de discussões com assuntos financeiros e fiscais. Como perspectivas futuras, sugere-se a realização de novos trabalhos ou ações que favoreçam o desenvolvimento da comunidade acadêmica, alinhadas às práticas curriculares das Atividades Complementares de Graduação, pelo fomento de Ligas Universitárias que estimulem o estudo, o aprendizado e a aplicação de tais práticas no cotidiano dos universitários.

REFERÊNCIAS

BCB. Banco Central do Brasil. **Cidadania Financeira**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira>>. Acessado em: 19 ago. 2021.

BERNARDO, Augusto. **Outros olhares sobre a educação fiscal**. Ed. São Paulo: Selo Editorial Temporal, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. **Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF**. Educação fiscal no contexto social. ed. Brasília: ESAF, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4251/1/Caderno1-2014.pdf>>

BUSETTI, Lucas.. Gerenciamento financeiro pessoal: modelo de planejamento e controle para construção patrimonial. (**Trabalho de Conclusão de Curso**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração, 2012.

CARVALHO, Massote, H.; SILVA, H. C. (2020). E-gov no Brasil e os desafios da pandemia de Covid-19. **Revista Inteligência Empresarial**, 42, 1–11, 2020. Disponível em: <<https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/8>>. Acessado em: 19 de maio 2023.

CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO. 2010. 3ª ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CFC. **Programa de Voluntariado da Classe Contábil**. Disponível em: <<https://voluntariadocontabil.cfc.org.br/>>. Acessado em: 12 ago. 2022.

CFPB. Financial well-being: **The goal of financial education**. Disponível em: <https://files.consumerfinance.gov/f/201501_cfpb_report_financial-well-being.pdf> Acesso em: 04 nov. 2021.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Índice de Saúde Financeira do Brasileiro**. Disponível em: <https://indice.febraban.org.br/?utm_source=google-search&utm_medium=link_patrocinado&utm_campaign=isfb&utm_content=lancamento>. Acesso em: 05.set.2021.

FEBRAFITE. Revista PNEF. Disponível em: <https://www.premioeducacaofiscal.org.br/Revista_PNEF.pdf>. Acessado em: 22 dez. 2022.

FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Carlos; FIGUEREDO, Marcelo Salmeron. **A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões**: uma pesquisa com gestores alunos. Revista Contabilidade Vista e Revista, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, jul. /set. 2011.

FERNANDES, Simone da Silva. Finanças comportamentais: um estudo com os alunos do Curso de Ciências Contábeis de uma universidade de Santa Catarina. (**Trabalho de Conclusão de Curso**). Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2012.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Entenda o que é a escala de likert**. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>>. Acesso em: 12.out.2021

GOMES; SORATO. Planejamento e controle das finanças pessoais com enfoque na utilização das ferramentas e serviços contábeis: um estudo com profissionais autônomos. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, Vol. 2, No 2 (2010).

GRÜSSNER, Paula MedagliaLinks to an external site.. Administrando as finanças pessoais para criação de patrimônio. (**Trabalho de Conclusão de Curso**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração, 2007.

HAPPYCODE. **Competências digitais serão fundamentais para os adultos do futuro**. Disponível em: <<https://happycodeschool.com/blog/competencias-digitais-serao-fundamentais-para-os-adultos-do-futuro/>>. Acesso em: 06.nov.2021.

LUNARDI, Claudia. Diferentes formas de ver o dinheiro: a ótica dos jovens que vem estudar em Santa Maria. Dissertação (**Mestrado em Administração**). Santa Maria, UFSM-RS, 2012.

MARTINS, Scheila Wesley; MARTINS, Joaquim Welley; ALVES, Fernanda Maria Melo. Literacia digital como competência para a cidadania global. In: SANTOS, Edméa O.; PIMENTEL, Mariano; SAMPAIO, Fábio F. (orgs.). **Informática na Educação**: autoria, linguagens, multiletramentos e inclusão. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021. (Série Informática na Educação CEIE-SBC, v.2). Disponível em: <<https://ieducacao.ceie-br.org/literaciadigital>>. Acesso em: 03.nov.2021.

MEDEIROS, F.S.B; LOPES, T.D,A,M. **Finanças pessoais**: um estudo com estudantes do curso de ciências contábeis de uma IES privada de Santa Maria – RS. REVISTA ELETRONICA DE ESTRATEGIA & NEGOCIOS.v.7, n.2,p.221-251, ago./2014. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1966>>. Acesso em: 07 set.2021.

MENDONÇA FLORES, Silvia Amélia. Modelagem de equações estruturais aplicada à propensão ao endividamento: uma análise de fatores comportamentais. Dissertação (**Mestrado em Administração**). Santa Maria, UFSM-RS, 2012.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, 12(2), 174-195, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>>. Acessado em: 19 de maio de 2023.

MONTANHA FILHO, José Pinheiro; SOARES, J. M. V.; SOUZA NETO, M. O. S.; SOUZA, A. N. M. Endividamento e desempenho acadêmico sob a perspectiva dos discentes de contabilidade. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. Disponível em: <<https://doi.org/10.14295/idon-line.v14i49.2343>>. Acessado em: 19 de maio 2023.

NAF. Núcleo de Apoio Contábil Fiscal. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/educacao-fiscal/educacao-fiscal/naf>>. Acessado em: 04 abr. 2020.

NASCIMENTO; ROSETTI JÚNIOR. Modelo matemático de relação pessoal entre consumo e poupança: um estudo de caso com alunos de engenharia. **Anais do XI Encontro Nacional de Educação Matemática** – ISSN 2178-034X, 2013.

OLIVEIRA, Pedro Ivo de. **Mais de 70% dos serviços brasileiros já são digitais**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-07/mais-de-70-dos-servicos-publicos-brasileiros-ja-sao-digitais>>. Acesso em: 20 out. 2021.

PARABONI, Ana Luiza; CAMPARA, Jéssica Pulino; VIEIRA, Kelmara Mendes; KUNKEL, Franciele Reis. Alfabetização financeira dos estudantes universitários: construção de um indicador e a influência das variáveis demográficas e socioeconômicas. **XXIV ENANGRAD**, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Maria Thereza Pillon. **Inclusão digital e cidadania**. (2010). Disponível em: <<https://www2.faac.unesp.br/blog/obsmidia/files/Maria-Thereza-Pillon-Ribeiro.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SATHER, Luciano. **Uma matriz de competências digitais para a cidadania**. (2018). Disponível em: <<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/competencias-digitais-cidadania/>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SAURIN, Valter; SAURIN, Christine; SAURIN, Luiz Fernando. **Educação Financeira e Finanças Pessoais**. Clube de autores, 2017.

SAVÓIA, José R. F.; SAITO, André T.; SANTANA, Flávia A. **Paradigmas da educação financeira no Brasil**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 1.121-1.141, 2007. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6620/5204>>. Acesso em: 03.nov.2021.

SEF/MG. **Programa Nacional de Educação Fiscal Convite à Cidadania**. Disponível em: <>. Acessado em: 18 ago. 2021.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior**. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/brasil/>>. Acessado em: 19 maio 2023.

SERASA. **Pesquisa endividamento 2021**. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/imprensa/pesquisa-endividamento>>. Acessado em: 19 maio 2023.

SILVEIRA, Agnes Lima da *et al.* Educação Financeira: aplicação das lições do pai rico, pai pobre à realidade de um jovem brasileiro. **Revista Interdisciplinar a PUC Minas**, Belo Horizonte, v.11, n.21. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/27138>>. Acesso em: 16 nov. 2021.

ZAHG. **Os idosos, a pandemia e a inclusão digital**. Disponível em: <<http://zahg.com.br/arquivos-ebooks/ebook4-os-idosos-a-pandemia-e-a-inclusao-digital.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

ANEXO A

Quadro 3: Classificação para definição de níveis

Pergunta	Competência	Nível
Em suas buscas na internet você costuma utilizar ferramentas de pesquisa avançada e passar a primeira página de retorno?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Com qual frequência você cria conteúdo digital em diferentes formatos (som, vídeos e imagens)?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Você tem conta em Banco digital e realiza pagamentos, transferências ou depósitos através do smartphone?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário

Pergunta	Competência	Nível
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Com qual frequência você utiliza serviços como One Drive, Dropbox, Google Drive para armazenamento de dados nas nuvens?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Com qual frequência você utiliza aplicativos de gerenciamento de tarefas para uso individual ou em equipe?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Você utiliza os serviços digitais do governo como: Carteira Digital de Trânsito, Carteira de Trabalho Digital e ConecteSUS?	Digital	Respondeu Frequente e Muito Frequente – Nível Avançado
		Respondeu Ocasionalmente – Nível Intermediário
		Respondeu Raramente e nunca – Nível Básico
Como você se qualifica quanto ao domínio das ferramentas relacionadas? [Edição de Texto]	Digital	Avançado
		Intermediário
		Básico
Como você se qualifica quanto ao domínio das ferramentas relacionadas? [Planilha Eletrônica]	Digital	Avançado
		Intermediário
		Básico
Como você se qualifica quanto ao domínio das ferramentas relacionadas? [Apresentações]	Digital	Avançado
		Intermediário
		Básico
Como você se qualifica quanto ao domínio das ferramentas relacionadas? [Posts para redes sociais]	Digital	Avançado
		Intermediário
		Básico
Recentemente, de que maneira você se engajou em alguma causa social ou ambiental digitalmente, mobilizando sua rede de influência em prol da cidadania?	Digital	Encaminhei sugestões de melhoria para os entes envolvidos, Assinei e/ou Opinei sobre Consultas Públicas – Avançado
		Publiquei informações úteis sobre a causa social ou ambiental que acompanho, Compartilhei mensagens recebidas que considero interessante – Intermediário
		Não em engajo em causas sociais ou ambientais digitalmente – Básico
Quais práticas você adotou frequentemente para sua proteção ao risco em ambientes digitais?	Digital	Mais de duas – Avançado
		Uma ou duas – Intermediário
		Somente uma – Básico
Quando você passa por um problema com seus equipamentos tecnológicos, qual situação mais se aproxima da sua prática?	Digital	Acesso informações na web e tento resolver – Avançado
		Ligo para uma pessoa qualificada e peço orientação – Intermediário
		Levo para uma empresa que dá manutenção – Básico
Ao responder mensagens instantâneas, qual a frequência de uso dos recursos? [Áudio]	Digital	Frequente e Muito Frequente – Avançado
		Ocasionalmente – Intermediário

Pergunta	Competência	Nível
		Raramente, nunca – Básico
Ao responder mensagens instantâneas, qual a frequência de uso dos recursos? [Texto]	Digital	Frequente e Muito Frequente – Avançado
		Ocasionalmente – Intermediário
		Raramente, nunca – Básico
Ao responder mensagens instantâneas, qual a frequência de uso dos recursos? [Imagem]	Digital	Frequente e Muito Frequente – Avançado
		Ocasionalmente – Intermediário
		Raramente, nunca – Básico
Ao responder mensagens instantâneas, qual a frequência de uso dos recursos? [Vídeo]	Digital	Frequente e Muito Frequente – Avançado
		Ocasionalmente – Intermediário
		Raramente, nunca – Básico
Em relação às suas percepções: [A sociedade sabe em quais áreas são aplicados os recursos advindos dos tributos.]	Fiscal	Concordo totalmente – Avançado
		Concordo – Intermediário
		Neutro, Não concordo, Discordo totalmente – Básico
Em relação às suas percepções: [Os impostos contribuem para diminuir a desigualdade social no país.]	Fiscal	Concordo totalmente – Avançado
		Concordo – Intermediário
		Neutro, Não concordo, Discordo totalmente – Básico
Em relação às suas percepções: [A arrecadação é menor que os gastos públicos.]	Fiscal	Discordo totalmente – Avançado
		Não concordo – Intermediário
		Neutro, Concordo totalmente, Concordo – Básico
Em relação às suas percepções: [As despesas do governo são muito altas por isso é necessário arrecadar mais.]	Fiscal	Discordo totalmente – Avançado
		Não concordo – Intermediário
		Neutro, Concordo totalmente, Concordo – Básico
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [IRPF]	Fiscal	Acertou todos – Avançado Acertou mais de dois – Intermediário Errou mais de dois – Básico
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [IPTU]	Fiscal	
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [IPI]	Fiscal	
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [ICMS]	Fiscal	
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [IPVA]	Fiscal	
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [IOF]	Fiscal	
Identifique os impostos abaixo, quanto a competência de arrecadação: [ISS]	Fiscal	
Qual sua opinião quanto ao dinheiro da arrecadação dos impostos [Utilizados para os benefícios previdenciários, como pensões e aposentadorias]	Fiscal	
	Fiscal	Concordo – Intermediário
		Neutro, Não concordo, Discordo totalmente – Básico
		Concordo totalmente – Avançado
Qual sua opinião quanto ao dinheiro da arrecadação dos impostos [Pagam os juros do endividamento público;]	Fiscal	Concordo – Intermediário
		Neutro, Não concordo, Discordo totalmente – Básico
		Concordo totalmente – Avançado
Qual sua opinião quanto ao dinheiro da arrecadação dos impostos [Destinados para educação e saúde da sociedade;]	Fiscal	Concordo totalmente – Avançado
		Concordo – Intermediário

Pergunta	Competência	Nível
		Neutro, Não concordo, Discordo totalmente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Noticiário TV]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Sites da Internet]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Jornais e Revistas]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Grupos especializados]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Listas de Transmissão]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Como você se informa sobre os assuntos relativos a impostos? [Redes sociais]	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
Ao falar sobre Tributos, você faz distinção entre imposto, taxa e contribuição de melhoria ou adota a mesma terminologia para todos?	Fiscal	Muito frequente – Avançado
		Ocasionalmente, Frequentemente – Intermediário
		Nunca, raramente – Básico
As empresas e o contribuinte pessoa física podem direcionar um percentual do valor devido do Imposto de Renda para um fundo, que será aplicado exclusivamente para financiar projetos e programas que garantam a crianças, adolescentes e idosos. Assinale a frase que mais se aproxima da sua compreensão sobre este projeto.	Fiscal	Conheço, sei explicar como funciona, divulgo para a sociedade e acompanho as destinações – Avançado
		Já ouvir falar, mas sei explicar como funciona – Intermediário
		Nunca ouviu falar, já ouvi falar mas não sei explicar como funciona – Básico
Referente ao programa de voluntariado da classe contábil, assinale sobre qual(is) você já ouviu falar:	Fiscal	Nenhum – Básico
		Mais de um – intermediário
		Dois acima – Avançado
Você já participou de algum programa de voluntariado da classe contábil?	Fiscal	Sim – Intermediário
		Não – Básico
Qual das alternativas a seguir, melhor representa sua atual realidade financeira?	Financeira	Sinto-me seguro quanto ao futuro financeiro, Tenho liberdade de fazer escolhas que permitam aproveitar a vida – Avançado
		Tomo boas decisões financeiras, tenho disciplina e autocontrole para cumprir objetivos – Intermediário
		Cumpro as obrigações financeiras correntes – Básico

Pergunta	Competência	Nível
Acesse https://indice.febraban.org.br/?utm_source=google-search&utm_medium=link-patrocinado&utm_campaign=isfb&utm_content=lancamento e preencha o seu perfil.	Financeira	Vida financeira sem estresse – Avançado
		Domínio do dia a dia, básico bem-feito – Intermediário
		Equilíbrio financeiro no limite, primeiros sinais de desequilíbrio e risco de entrar em alto estresse financeiro, Risco de atingir uma situação crítica, Círculo de fragilidade, estresse e desorganização financeira – Básico

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

ANEXO B

Quadro 4: Trilhas de aprendizagem

	Básico	Intermediário	Avançado
Digital	Desenvolver a capacidade de explorar e enfrentar as novas situações tecnológicas de maneira flexível, para analisar, selecionar e avaliar criticamente os dados e informações. Isso vai te ajudar a melhorar o seu nível de conhecimento, te orientar a produzir conteúdo e checar informações. Indicamos usar Texto de navegação, Canal do youtube e praticar Cursos gratuitos em Desenvolvimento em Competências Digitais.	No nível intermediário, sugerimos a utilização de ferramentas de gestão como o Trello. Aprofundar nos estudos sobre Data Lake, que é um sistema ou repositório de dados armazenados em seu formato natural/bruto, geralmente objetos blogs ou arquivos, e se inteirar sobre como promover conexões mais rápidas e confiáveis para os aparelhos conectados.	Para se manter sempre inteirado das constantes novidades na Competência Digital, indicamos o canal no Youtube e Cena Digital.
Fiscal	Entender a importância dos tributos e sua correta aplicação e as espécies de tributos. Sugestão vídeos Youtube: Impostos, contribuições e taxas? Educação Fiscal e Cidadania	O que são incentivos fiscais, a lei de incentivos fiscais e a relação tributos e cidadania. Indicado o Jornal Contábil e vídeos no youtube: O que é a Lei de Incentivo Fiscal?	Conhecer o orçamento público e o portal da transparência, acompanhar a arrecadação e participar da gestão dos recursos. Orientação: Controle social de orçamentos públicos é desafio constante para o Brasil – Senado Notícias e portaltransparencia.gov.br
Financeiro	Ter uma vida financeira de desequilíbrios pode afetar o padrão de vida de sua família e ser motivo de estresse no ambiente familiar. Buscar orientação e auxílio na educação financeira pode ser útil. Indicamos o acesso ao canal youtube: Me poupe, um podcast sobre Educação Financeira disponibilizado na página do G1, material disponível no site da B3 e no banco Central e a plataforma “Meu Bolso em Dia”	Seus conhecimentos financeiros se traduzem em um dia a dia sem sustos. Seu foco é encontrar caminhos para reforçar seu conhecimento, construir uma reserva para emergências, poupar e investir. Indicamos que sigam o canal do youtube: Gustavo Cerbasi, que acessem os materiais disponíveis no site da B3 e do Banco Central e o podcast do Jovem Nerd: Aprendendo a não deixar dinheiro parado	A competência financeira tem controle da sua vida financeira e consegue viabilizar os seus sonhos e conquistas. Hoje, seu foco é o desenvolvimento financeiro para fazer você chegar mais longe e preservar seu patrimônio. Sugerimos que sigam o canal do youtube: O Primo Rico, que acessem aos podcasts “Como não errar na bolsa de valores em 2021” e “O que levar em conta ao investir em ações” disponíveis

			no spotify, e o curso de análise técnica da B3
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

CERTIFICAÇÕES FINANCEIRAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

*Alexandre Duarte Ferrari*²⁴

*Bruno Henrik Gomes Silva*²⁵

*Camila Rezende Gomes*²⁶

*Talita Longo Carassini*²⁷

*Sheila Vergilio Lopes de Oliveira*²⁸

*Vanessa Margarida Pereira*²⁹

*Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*³⁰

RESUMO

A busca constante pelo diferencial na prestação de serviços e no mercado de trabalho direciona demanda dos profissionais a estarem em constante processo de atualização, bem como as instituições tem aumentado o nível de exigência nos processos seletivos. Essa competitividade por profissionais cada vez mais qualificados tem impulsionado os profissionais da área financeira a buscarem as certificações como forma de se manterem no mercado, ou como uma alternativa para o desenvolvimento de profissionais autônomos, nas distintas atuações do mercado financeiro. O presente estudo tem como objetivo identificar as certificações financeiras disponíveis no mercado e analisar os requisitos exigidos para a obtenção de cada certificação, tendo em vista a relação entre os conteúdos programáticos dos exames e o perfil do profissional certificado. Diante de tais constatações, a pesquisa também considerou a identificação das unidades curriculares

associadas ao processo de formação profissional. Para a estruturação da fundamentação teórica foram identificados estudos e pesquisas realizadas sobre a importância das certificações financeiras, o impacto causado na vida profissional das pessoas certificadas pela valorização em aspectos financeiros tanto quanto pela oportunidade do desenvolvimento para outras carreiras. A caracterização das certificações por meio de análise comparada favoreceu a identificação dos diferenciais de cada proposta, e permitiu realizar uma associação com os conteúdos programáticos de instituições de ensino, com conceito 5 no Enade para os cursos de Ciências Contábeis, o que permitiu identificar como os temas utilizados nos exames são abordados na formação profissional.

Palavras chave: Certificações financeiras, ANBIMA, Instituições Financeiras

1 INTRODUÇÃO

O processo de financeirização, diante da articulação entre pessoas, empresas e instituições financeiras considera o envolvimento de agentes capazes para favorecer a comercialização dos instrumentos financeiros. A especificidade da área, considerando sua abrangência multidisciplinar, encontra nas certificações a possibilidade de reconhecer os agentes de articulação que demonstram competência técnica para o exercício da função. A inserção no grupo de profissionais qualificados possibilita oportunidades de carreira mais favoráveis aos profissionais certificados.

As certificações possuem múltiplas diferenças quanto a sua dificuldade de obtenção, requerimentos e tempo de dedicação, mas é fato que elas acrescentam um conhecimento essencial para a prosperidade do profissional. Em um ambiente cada vez mais competitivo, possuir apenas o bacharelado em Ciências Contábeis

não é mais o suficiente. O profissional contábil deve optar pela obtenção de certificações para demonstrar que possui conhecimentos superiores aos seus concorrentes.

Atualmente, o mercado brasileiro dispõe de certificações financeiras em níveis de complexidade distintos, com a oferta das mesmas por distintas organizações certificadoras. Apesar da ABEF buscar certificar os profissionais pela experiência prática, a APIMEC (2021), a ANBIMA (2021) e a Planejar (2021) são as organizações que tem maior representatividade no Brasil. Além destas certificações, considera-se também a certificação para a área de seguros privados. Ao considerar as oportunidades internacionais, percebe-se que são diversas as certificações financeiras disponíveis ao profissional da área contábil, que permite elevar a qualificação do profissional favorecendo maior destaque ao mercado de trabalho.

Foram analisadas as certificações CPA-10, CPA-20, CEA, CNPI, CGA, CFP e SUSEP, tendo como base os editais oficiais disponibilizados no site de cada certificação. Levou-se em consideração não apenas o conteúdo abordado nas provas de obtenção das certificações, mas também o número de questões, o modelo da prova, o valor investido, o tempo de validade da certificação, e a área de atuação do profissional certificado, dentre outros aspectos que facilitam o discernimento entre as diversas possibilidades para o profissional contábil-financeiro.

Após identificar os temas abordados pelas certificações financeiras, realizou-se a análise documental dos projetos de curso disponíveis no material de divulgação dos cursos de Ciências Contábeis com a nota 5 no Enade, pelo desempenho dos alunos na avaliação de 2018, e os cursos com Conceito de Curso 5, sendo identificadas 8 Instituições de Ensino Superior no Brasil, sendo elas IBMEC BH, IBMEC RIO, FECAP, FAESA, PUC MINAS, FUCAPE, FIPECAFI, Toledo Prudente e Mackenzie Rio, que registram conjuntamente 2.310 vagas. A análise de conteúdo categorial foi

procedida diante das categorias de análise estabelecidas pela comparação entre as certificações, e o material publicado para a divulgação dos cursos nos respectivos portais das Instituições de Ensino.

A fim de estabelecer essas comparações, o artigo propõe distinguir os modelos de certificação quanto à forma de oferta, os temas contemplados e as características do processo avaliativo. A metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho considerou a fonte documental das certificações procedendo a análise de conteúdo categorial para traçar as similaridades e distinções entre as certificações analisadas. Além disso, foi realizada uma comparação dessas certificações com os programas do curso de Ciências Contábeis de oito instituições do ensino superior que atingiram nota 5 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), avaliando a capacitação que essas instituições fornecem para que seus alunos estejam aptos a obter as certificações financeiras disponíveis no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A principal função de uma autoridade monetária é a de supervisão bancária, voltado principalmente em averiguar o funcionamento do sistema financeiro e as instituições que atuam como engrenagens a seu entorno, prezando pela eficácia do mesmo e credibilidade que o tange: os ativos, a dinâmica do mercado financeiro e de crédito, e os pontos de maior atenção. No Brasil, o Banco Central do Brasil (BACEN), de acordo com Relatório de evolução do Sistema Financeiro Nacional (2003) ocupa a posição central dessa política, e por si só adota diversas políticas e exigências aos bancos quanto as melhores práticas de gerenciamento e controle interno no sistema de governança corporativa, principalmente devido ao contexto que vem se dando de maior interconexão entre as intuições globais e o mercado.

Nesse contexto, as certificações financeiras são relevantes para a atuação profissional, a fim de averiguar as competências dos agentes que estão envolvidos no processo.

A regulamentação das atividades bancárias ocorre em sua maioria pelas resoluções do BACEN e por suas políticas envolvidas, que devem ser implantadas pelas instituições privadas. Neste aspecto, a certificação do trabalho foi um grande marco da regulamentação iniciado pela Resolução 3.057 (2002), onde o mesmo estabeleceu as condições e a exigência específica para as certificações dos empregados das instituições financeiras atuantes no Brasil. Nesta resolução, o ponto inicial consistia em 25% de todos os empregados que associados a atividades envolvendo títulos, valores imobiliários e derivativos, deveriam ser aprovados no exame de certificação até o final de 2006. Tais exames tinham como intuito avaliar e reconhecer as capacidades técnicas dos funcionários. Com o passar dos anos, mais e mais certificações passaram a ser exigidas com o mesmo intuito. De acordo com Amorim *et al.* (2015) foi a partir desse cenário que se possibilitou e fortaleceu as entidades tais como Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e Capitais (ANBIMA), Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), a Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) e a Associação Brasileira de Bancos Comerciais (ABBC). As entidades se tornaram mais fortalecidas diante do cenário cada vez mais competitivo e global, pelas exigências e pelo aumento da demanda de capacitação e certificação dos funcionários.

Para Eboli (2004) a educação corporativa é uma ferramenta estratégica que visa à formação e parceria sólida com os colaboradores a fim de melhorar e evoluir a operacionalização de seus serviços onde a educação e certificações provindas tem ganhado mais importância sendo estes em cenários nacionais e internacionais devido ao aumento da conectividade global. Eboli (2004) salienta que a alta competitividade existente nos anos 2000

foi um dos fatores que forçou as instituições financeiras a se adequar e desenvolver estratégias pautadas na diferenciação de serviço. Por esta perspectiva, a gestão de pessoas foi instigada a destacar a diferenciação, trazendo os conceitos de gestão por competências, pois ao contemplar um sistema integrado e estratégico fomenta-se a educação corporativa, agregando valor e assim diferenciando todo o serviço fornecido pelas instituições financeiras.

Dahmer *et. al* (2014) destaca que a meritocracia é um mecanismo de premiação e motivação; um objetivo das certificações para reservar o mercado àqueles que se preocuparam em preparar e desenvolver para determinados cargos, coibindo os despreparados que não tiveram essa mesma iniciativa. Um exemplo citado em educação corporativa, capacitação e treinamento de funcionários é o do banco Bradesco, pelo investimento e a criação de projetos desde 1970, onde o mesmo destaca que “treinar” e “preparar” para o trabalho foi uma necessidade e exigência que acabaria por emergir com o passar dos anos a tendência das certificações bancárias, como esclarece Dahmer *et. al* (2014). As certificações foram constituídas como projetos de capacitação, com função de estimular aquelas associadas ao auto desenvolvimento de competências e potencialidades, visando apoiar os planos de desenvolvimento dos funcionários, realizando premiações para tal.

A forte tendência de incentivo das instituições para com a certificação do seu corpo de funcionários, bem como a restrição para novos entrantes nas áreas bancárias demonstrou a importância das certificações financeiras, bem como o impacto na empregabilidade dos profissionais do mercado financeiro. Tais evidências justificam a importância das certificações para os interessados na área, sendo a resposta das instituições à educação financeira, que vem em conjunto com a preparação e a adequação para as certificações. Ao certificar, o funcionário desenvolve a capacidade de identificar clientes com perfil de investimentos, e

percebe oportunidades além do nivelamento para o cargo exercido. Soares (2017) pesquisou as características e os objetivos das certificações Exame de Suficiência, CPA, CMA, CIA, CFE e CFA com o objetivo de identificar os benefícios dessas certificações para o profissional contábil. Como resultado do estudo, foi detectado que as certificações analisadas surgiram devido a uma demanda pela profissionalização do setor e já possuem milhares de membros ao redor do mundo. Além disso, o estudo constatou que as certificações ampliam as possibilidades de carreira do profissional contábil, tornando o seu perfil mais atrativo no que diz respeito ao reconhecimento profissional e, conseqüentemente, salários mais atrativos.

De acordo com Amorim *et al.* (2015) as empresas, principalmente as bancárias, buscam se diferenciar e estar à frente do mercado, fazendo uso dos processos de certificação, para obter melhor qualidade da mão de obra. A certificação tornou-se indispensável para o emprego e para a carreira do bancário. Contudo, o conteúdo e a forma para sua obtenção não estão em discussão pelos órgãos, cabendo aos interessados na área, obtê-las. A certificação é uma imposição ao bancário, sendo a única forma de ampliar sua empregabilidade. Neste aspecto, a proposta da certificação é superficial ao comparar com toda a profundidade da anterior educação corporativa. Para Martins *et al.* (2021, p.4) a "institucionalização dos processos de certificação dos trabalhadores torna-se um fenômeno que passa a ser incorporado nos seus parâmetros de qualificação", solidificando a premissa de constância do desenvolvimento e da atualização de capacidades profissionais, decorrentes da educação continuada.

Júnior e Lima (2019) pesquisaram sobre a importância da certificação financeira para gestores de investimentos no Brasil, e constataram que as certificações financeiras são variadas e para diversos públicos, porém tem como finalidade nivelar o conhecimento dos gestores em relação ao seu meio de atuação,

tendo em vista a exigência e modernização do mercado, que exige profissionais, cada dia mais qualificados. A pesquisa sobre engenheiros na área econômica e financeira, desenvolvida por Khalil (2019), considerou os tipos psicológicos e de temperamento, e a influências das certificações na empregabilidade. A pesquisa evidencia que os engenheiros atuam na área econômica e financeira, apesar de não ter a formação por disciplinas específicas, da dita área na grade curricular dos cursos de graduação, sendo ausente também a qualificação por meio de certificações específicas no processo formativo.

Archuleta *et al.* (2019) pesquisaram as percepções de impacto da certificação de planejador financeiro CFP (Certified Financial Planner) no mercado profissional. Os participantes foram divididos em quatro grupos: com certificação; em processo de certificação; com intenção em obter o certificado; sem intenção em obter o certificado. Como resultado da pesquisa, foi detectado que as empresas do mercado financeiro têm oportunidades específicas para quem obtém a certificação de planejador financeiro e também incentiva os que tiverem interesse em obtê-la. Ainda sobre a certificação CFP (Certified Financial Planner), Skurnik (1987) pesquisou os requisitos profissionais tendo como referência 566 planejadores financeiros certificados que avaliaram, em formulários de pesquisa, o nível de importância de 11 fatores de trabalho e 99 áreas de conhecimento. O instrumento de análise permitiu associar o conceito e a ligação entre o trabalho e as áreas de conhecimento. Como resultado da pesquisa, foi detectado que 9 de 11 fatores de trabalho e 98 das 99 áreas de conhecimentos foram classificados como requisitos cruciais para o desempenho do trabalho que os planejadores avaliados realizam.

Guillemette e Jurgenson (2017) pesquisaram o impacto da certificação CFP (Certified Financial Planner) no aconselhamento financeiro sobre investimentos. Os participantes foram 46 investidores que receberam aconselhamentos hipotéticos de

planejadores financeiros certificados e de corretores da bolsa, as participações foram divididas em 3 grupos: Investidores usando fundos de educação; Investidores com fundos de aposentadoria; Investidores sem medo do risco de investimento. Os resultados constataram que nos 3 grupos, as opções de investimento foram melhores quando os participantes foram aconselhados por certificados.

Das 380 pessoas ouvidas por Medeiros *et al.* (2020), apenas 66,68% dos entrevistados investem no mercado financeiro, e 71,05% estão endividados. O mapeamento dos motivos pelos quais os brasileiros não investem no mercado financeiro, ponderou a relação entre investimento e endividamento. Participaram da pesquisa pessoas com idade entre 16 e 83 anos, sendo 52,2% dos entrevistados pessoas do sexo masculino e 47,8% do sexo feminino. O estudo constatou que 48,95% dos que estão endividados são investidores, ao passo que 14,74% dos não endividados investem. Foi evidenciado, também, que 57% dos entrevistados que não investem, possuem dinheiro para investir mas não o fazem por falta de conhecimento do ambiente financeiro.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo elencar as principais certificações financeiras disponíveis no cenário brasileiro, a saber: CPA-10, CPA-20, CEA, CNPI, CGA, CFP e SUSEP. O método de coleta de dados considerou as informações disponíveis sobre as certificações, contidas no edital dos mesmos. Diante dos dados, efetuou-se a análise de conteúdo categorial que tem como definição de acordo com Bardin (2016) como o conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter através de procedimentos que devem ser sistemáticos e objetivos na descrição de conteúdo, trazendo assim indicadores que podem ser quantitativos ou não e que permitam a inferência através da produção e recepção de

outras variáveis através da construção de uma investigação empírica. Pelo processo metodológico, foi possível identificar parâmetros de comparação que consideraram os conteúdos que se repetiam, as singularidades, os níveis de dificuldade de cada exame para obtenção do certificado e após isso a validade do teste e a abrangência de atuação.

Ao analisar a natureza da pesquisa em questão, tem-se como descritiva no ponto que buscou-se descrever as certificações e as instituições, bem como os conteúdos mais importantes contidos nos editais e o conteúdo programático do plano de ensino dos cursos de Ciências Contábeis com nota 5 no MEC, Raupp e Beuren (2006) registram que a pesquisa descritiva é comumente utilizada para a análise e descrição de problemas de pesquisa sendo que a abordagem qualitativa tem por característica permitir descrever a complexidade do problema investigado, analisando suas interações no mais extenso conjunto de variáveis, para que seja possível compreender e classificar todos os processos e dessa forma se chegar a um resultado.

Respeitou-se a sistemática da análise de conteúdo categorial que tem como metodologia a Criação de um quadro de tabulação afim definir e codificar as informações obtidas em categorias para assim elaborar-se inferências ao buscar a homogeneidade e exclusividade no cruzamento de dados sendo está a tarefa mais importante, de acordo com Bauer (2007) se trata da definição de um referencial de codificação das informações que "é um conjunto de questões (códigos) com o qual o codificador trata os materiais, e do qual o codificador consegue respostas, dentro de um conjunto predefinido" (Bauer, 2007, p. 199). Foi sintetizado por Bardin (2016) que as seguintes características devem existir em uma análise de conteúdo de qualidade sendo elas: homogêneas na busca pelas características comuns, exaustivas no sentido de buscar exaurir toda a informação disponível ao conteúdo; exclusivas, que significa que o mesmo conteúdo não pode ser classificado de forma igual em

diferentes categorias, sendo que este deve ser absorvido quando haver maior frequência; objetivas, em que as informações elencadas devem chegar a um resultado sendo este adequado; e relevante ou pertinentes ao estudo.

Diante disso, foi efetuada a tabulação em uma planilha por intermédio do programa *Excel*, que teve como objetivo a codificação, compilação e análise de todas as informações encontradas, onde percebeu-se os conteúdos em comum que os exames compartilhavam e os totalmente incomuns nos exames de certificações. Sendo este um ponto importante e um dos objetivos da pesquisa ao demonstrar que, se o estudante focar em determinado conjunto de conteúdo o mesmo pode prestar mais de um exame certificação, ou se ele deve estudar apenas os incomuns de um ou outro exame em adicional para ser aprovado dado a repetição de conteúdo existente nos mesmos.

Como parte do processo de desenvolvimento da pesquisa, procedeu-se a coleta de informação para a análise comparada dos conteúdos abordados nos exames das certificações financeiras elencadas, relacionando com o que constava no plano de ensino de diversas instituições de ensino superior do Brasil, escolhidas pela metodologia que se pautou em buscar apenas as que obtiveram a pontuação 5 na avaliação do ministério da educação (MEC) do ano de 2018, afim de determinar uma amostra devido a restrições de tempo para execução da pesquisa, sendo escolhidas então 8 instituições: IBMEC BH, IBMEC RIO, FECAP, FAESA, PUC MINAS, FUCAPE, FIPECAFI, Toledo Prudente e Mackenzie Rio. Pela análise de conteúdo categorial, estruturou-se um quadro de tabulação, elencando os conteúdos estudados no curso em cada instituição afim de cruzar as informações obtidas e observar o curso com maior aderência às certificações profissionais financeiras.

A abordagem desta investigação visou buscar trazer a produtividade e resultado da pesquisa na medida que proporcionou o enfrentamento dos dados colhidos, compilados e analisados com

outros dados colhidos, compilados e analisados produzindo assim inferências, e a partir delas chegou-se a um resultado. Tais evidências são favoráveis para novos alunos que almejam certificações financeiras a fazerem melhores escolhas quanto as universidades pretendidas, como também a reitorias e coordenações dos cursos das universidades quanto a necessidades de terem uma visão crítica e revisão quanto a seus planos de ensino regentes afim de se adequarem as demandas e objetivos dos alunos no contexto atual como também foi demonstrado nas pesquisas que referenciam a este estudo. Em tal abordagem, buscou-se a objetividade descrita por Bardin (2016) na análise de conteúdo que só será obtida na medida em que suas categorias formuladas sejam congruentes ao problema de pesquisa e a realidade enfrentada pois somente assim se chegara a resultados conclusivos e relevantes.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A organização das certificações está dividida em dois principais grupos, caracterizados pelas organizações que as promovem: ANBIMA e APIMEC. Para as duas organizações as provas ocorrem conforme agendamento, sendo a ANBIMA responsável pelas certificações CPA 10, CPA 20, CEA e CGA, e a APIMEC responsável pelas certificações CNPI CB, CG e CT. O CFP é um exame ofertado no Brasil pela Planejar (Associação Brasileira de Planejadores Financeiros) e ocorre 3 vezes ao ano nos meses de abril, agosto e dezembro. Já a direção do exame e certificação SUSEP cabe a FUNENSEG (Fundação Escola Nacional de Seguros) também ocorrendo 3 vezes ao ano, conforme agendamento prévio. Das certificações apresentadas, todas são de nível nacional, com exceção da CFP, que oferta uma certificação internacional presente em 26 países no mundo. As certificações CNPI e CEA tem validade de 5 anos, a CGA, CPA 10 e CPA 20 tem validade de 3 anos, porém

no caso das CPA 10 e 20, caso o profissional esteja vinculado a instituições financeiras, ela em a validade de 5 anos. As certificações CFP e SUSEP tem validade de 2 anos.

Referente ao formato das provas, diante da situação de pandemia causada pela Covid-19, as certificações assumiram o formato on-line, mas até então, todas eram no formato presencial. O uso de calculadora é permitido, com exceção para CPA 10 e CPA 20. O percentual mínimo de acerto da prova para certificação é de 70% e as questões da prova são de múltipla escolha. A CGA é a que tem o menor número de questões, sendo 45, seguida pela CPA 10 com 50, CPA 20 e CNPI com 60, CEA com 70, CFP com 140 e SUSEP com o maior número, sendo 200 questões. A duração das provas varia entre 1h50 e 7h00. A CNPI é a prova com a menor duração (1h50), seguida pela CPA 10 (2h00), CPA 20 e CGA (2h30), SUSEP (3h00), CEA (3h30) e CFP (7h00).

As exigências para a realização da certificação variam de acordo com os títulos pretendidos, sendo que, as certificações CPA 10, CPA 20 e CEA não possuem nenhuma exigência de formação ou certificação prévia. Entretanto, exige-se ensino médio para as certificações CFG, CFA, CAIA e SUSEP. Já, a CNPI e CFP exige-se superior completo, sendo que a CFP também requer comprovação de experiência profissional no atendimento direto com cliente pessoa física por 03 anos se não supervisionada ou por 01 ano se supervisionada, além de aderir ao Código de Conduta Ética e Responsabilidade Candidato e Melhores Práticas, sendo esta, a certificação com maior exigência prévia. Ao ponderar as características das certificações, considerou-se os parâmetros de estruturação comparativa. Os valores para obtenção das certificações variam em seis vezes do menor (CPA 10) para o maior valor (SUSEP). A segunda certificação mais cara é a CFP, que equivale a cinco vezes o valor da CPA 10. Como o CNPI é composto por três provas, seu valor total supera o valor do CFP e da SUSEP.

Referente às áreas de atuação, a CPA 10 é destinada aos profissionais que atuam na distribuição de produtos de investimento em agências bancárias ou plataformas de atendimento, enquanto a CPA 20 é mais voltada aos clientes dos segmentos varejo alta renda, Private, Corporate e investidores institucionais em agências bancárias. A CEA também capacita as pessoas para a venda de produtos ao varejo de alta renda, a certificação torna-o especialista em investimentos, já a CFP é mais adequada a profissionais que desejam atuar na área de Private Bank das instituições financeiras com gestão de investimentos, planejamento sucessório, planejamento de aposentadoria e gestão de riscos. A CGA atua na gestão de recursos de terceiros em fundos de investimento em renda fixa, ações, cambiais e multimercado. A CNPI é para quem deseja tornar-se Analista de Valores Mobiliários fundamentalista (*Valuation* e Precificação), técnico (Estudo de evolução gráfica e de tendência) ou pleno (Ambos), já a SUSEP, é para quem deseja trabalhar como corretor de seguros, resseguros e planos de previdência complementar. O Quadro 1 expressa as informações sumarizadas de cada certificação analisada.

Quadro 1: Características das certificações analisadas

Certificação	Organizadora	Público	Características
CPA 10 CPA 20	ANBIMA	Atuar na distribuição de produtos de investimentos em agências bancárias.	CPA-10 - início da carreira bancária CPA-20 - profissionais que, além de buscarem outros degraus da carreira bancária, lidam ou pretendem lidar com clientes com maiores recursos.

Certificação	Organizadora	Público	Características
CNPI	APIMEC	<p>Atuar na recomendação dos ativos na Bolsa de Valores, como ações e fundos imobiliários (mercado de capitais).</p> <p>CB+CG1 => CNPI (fundamentalista)</p> <p>viés teórico de análise, valuation e precificação</p> <p>CB+CT1 => CNPI-T (técnico)</p> <p>estudo de preços, evolução gráfica e de tendência</p> <p>CB+CG1+CT1 => CNPI-P (pleno)</p>	<p>Instrução CVM 598 de 2018 regulamentou a atividade aos titulados e determinou que as equipes de análise serão formadas por no mínimo 80% (oitenta por cento) de analistas de valores mobiliários credenciados.</p>
CEA	ANBIMA	<p>Atuar no mercado financeiro como especialistas de investimento, com a possibilidade de indicações de produtos financeiros.</p>	<p>7 temas principais: Sistema Financeiro Nacional e Participantes do Mercado; Princípios básicos de Economia e Finanças; Instrumentos de Renda Variável, Renda Fixa e Derivativos; Fundos de investimento; Produtos de Previdência Complementar; Gestão de Carteiras e Riscos; e Planejamento de Investimento.</p>
CGA	ANBIMA	<p>Atuar com gestão de recursos de terceiros em fundos de investimento de renda fixa, ações, cambiais, multimercados, carteiras administradas e fundos de índices.</p> <p>CFG+CFA+CAIA+exame</p> <p>CFA (Chartered Financial Analyst) CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst)</p>	<p>Obrigatória para quem ocupa cargos com poder de decisão de compra e venda de ativos financeiros que integram as carteiras desses veículos de investimentos.</p>

Certificação	Organizadora	Público	Características
CFP	Planejar	Reconhecida internacionalmente que prepara para o exercício da atividade de planejador financeiro pessoal. Comprovar Experiência Profissional no relacionamento direto com clientes pessoas físicas, em uma ou mais áreas do escopo da certificação: planejamento financeiro, gestão de investimentos, planejamento da aposentadoria, gestão de riscos e seguros, planejamento fiscal, planejamento sucessório.	Certificação de distinção, de caráter não obrigatório, validador da alta competência Em 2020 totalizou o número de 192.762 profissionais com a distinção no mundo, sendo 5.414 no Brasil.
SUSEP	SUSEP	Habilitar para ser corretor de seguros e orientar sobre os tipos de seguros existentes no mercado, verificando as opções que mais se adequam ao perfil do cliente	Certificação de habilitação ofertada por autarquia federal.

Fonte: Dados da Pesquisa

Entre as certificações, destaca-se que a de corretor de seguros é coordenada pela SUSEP, órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. A autarquia é vinculada ao Ministério da Economia, e foi criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966. Uma das funções principais da SUSEP é regulamentar o mercado de seguros no Brasil. O órgão estabelece as regras para todos os envolvidos na oferta e na comercialização das propostas e atua para garantir que as empresas cumpram as normas. Tem-se a que legislação vigente é de suma importância, seja na cotação de seguro, seja no apoio da vigência da apólice, ou durante o pagamento do sinistro, também cabe ao órgão as ações para garantir os recursos financeiros das seguradoras, assim, o mercado

terá a certeza de que elas sempre terão dinheiro suficiente para indenizar os seus segurados. Sua função é de suma importância, visto que melhor maneira de evitar fraudes e abusos é negociando com uma corretora de seguros devidamente regularizada pela SUSEP, onde problemas sérios podem resultar da contratação de uma apólice irregular, além de haver impactos financeiros negativos no bolso.

4.1 Caracterização das certificações

Diante dos editais apresentados para cada certificação foi possível identificar as chaves de conteúdo, considerando os termos-chave para elaborar uma análise comparada das temáticas e perceber o grau de interação dos conteúdos abordados entre as certificações. Ao proceder a análise comparada, observou-se que o único conteúdo exigido em todas as certificações é o de Conceitos econômicos, seguidos por Mercados de renda fixa que só não são exigidos nos certificados CFP e SUSEP, já o conteúdo Fundos de investimento só não é exigido nas certificações CNPI e CFP. Mercado de derivativos só não é exigido no CPA 10, CFP e SUSEP, entrando na grade de todos os outros certificados, seguido por Previdência complementar que só não será exigido em CPA 10, CGA e CNPI, já o Sistema financeiro nacional que só não será exigido nos certificados CGA, CFP e SUSEP, Ética regulamentação e análise do perfil do investidor que só não será exigido pelo CEA, CGA e CNPI, Gerenciamento de risco é exigido no CPA 20, CGA, CNPI (técnico e pleno), CFP e SUSEP, não sendo exigido no CPA 10, CEA e CNPI (fundamentalista).

Quadro 2: Comparação entre as certificações

Dados	ANBIMA				APIMEC			PLANEJAR	ENS
	CPA 10	CPA 20	CEA	CGA	CB - CNPI	CGI - CNPI	CTI - CNPI	CFP	SUSEP
Sistema Financeiro Nacional	x	x	x		x				
Mercado de Capitais			x	x	x				
Mercado de Renda Fixa	x	x	x	x	x				
Mercado de Derivativos		x	x	x	x				
Conceitos Econômicos	x	x	x	x	x			x	x
Fundos de Investimento	x	x	x	x					x
Previdência Complementar		x	x					x	x
Instrumentos de renda variável	x	x							
Ética, regulamentação e análise do perfil do investidor	x	x						x	x
Planejamento de Investimento			x					x	x
Princípios de Investimento	x							x	
Conduta e relacionamento					x				x
Governança corporativa					x				
Relação com investidores				x	x				
Sustentabilidade					x	x			
Análise de Ações				x		x			
Avaliação de Ações				x		x			
Contabilidade Financeira				x		x			x
Análise Técnica							x		
Indicadores Financeiros				x			x		
Gerenciamento de Risco		x		x			x	x	
Gestão de Ativos e Investimentos								x	x
Planejamento de Aposentadoria								x	x
Gestão de Riscos e Seguros								x	x
Planejamento Fiscal								x	x
Planejamento Sucessório								x	x

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria dos conteúdos listados no Quadro 1 não serão exigidos em quatro ou mais certificações. Observa-se que Mercado de capitais como não sendo exigências nas certificações CPA 10, CPA 20, CFP e SUSEP sendo este requisito do CEA, CGA e CNPI. Já Planejamento de investimento é pedido para obtenção do CEA, CFP e SUSEP e não sendo no CPA 10, CPA 20, CGA e CNPI, Princípios de investimento só será parte das questões de prova no CPA 10 e no CFP, não sendo no CPA 20, CEA, CGA, CNPI, e SUSEP, Instrumento de renda variável se faz necessário nas certificações CPA 10 E 20. A contabilidade financeira é requisito para aqueles que desejam prestar exames do CGA, CNPI (grau fundamentalista ou pleno) e SUSEP. Conduta e relacionamento só é exigido no CNPI e SUSEP. Já a relação com investidores é exigida na CGA e CNPI, e a análise de ações e avaliação de ações são parte das questões de prova apenas para CGA e CNPI (grau fundamentalista ou pleno). Ao considerar o estudo dos Indicadores financeiros, observa-se que o mesmo é pedido nas certificações CGA e CNPI (grau técnico ou

pleno), e os temas Gestão de ativos e investimento, Planejamento de aposentadoria, Gestão de risco e seguros, Planejamento fiscal e Planejamento sucessório só são exigidos nos certificados CFP e SUSEP.

Os conteúdos mais pertinentes aos estudantes que pretendem prestar os exames para mais de um certificado são: 1) Conceitos econômicos por ser exigido em todas as provas; 2) Mercados de renda fixa, Fundos de investimento, Mercado de derivativos por serem os conteúdos que mais se repetem havendo não incidência em no máximo duas certificações; 3) Mercado de derivativos, Previdência complementar, Sistema financeiro nacional, Ética regulamentação e Análise do perfil do investidor e Gerenciamento/Gestão de risco e seguros que quando agrupadas devido a temática parecida em diversos pontos tem uma boa incidência não incidindo neste caso em no máximo 3 certificados. Contudo, recomenda-se que seja feita uma análise quanto aos exames que se queira prestar e sua incidência na Quadro 2.

Os profissionais com as certificações CNPI são os de menor número, entre as certificações avaliadas, sendo 2.500 profissionais, seguido pela CGA com 4.435, CFP com 5.414 profissionais no país, CEA com 14.038, CPA 20 com 69.000, SUSEP com 112.377 e CPA 10, com o maior número, sendo 300.000 profissionais. Os profissionais possuem uma média de remuneração que varia de acordo com o nível de experiência: Júnior: R\$ 4.000,00; Intermediário: R\$ 12.000 e Sênior: R\$ 25.000,00, existindo dessa forma uma correlação entre o nível do certificado sendo o mais comum o CNPI, médio nível CNPI-T e avançado CNPI-P tudo isso variando quanto ao nível de experiência do profissional.

Os profissionais com certificação CEA tem sua remuneração baseada na correlação do valor que o certificado CEA tem em relação ao CPA10 e CPA20 sendo este o mais valorizado entre os profissionais, os profissionais com certificação CGA possuem remuneração normalmente entre R\$ 15.000,00 e R\$ 35.000,00 e

Profissionais com certificação CFP a remuneração pode variar entre R\$ 5.000,00 e R\$ 20.000,00. E, para profissionais atuantes como corretor de seguros, se inicia ganhando R\$ 1.781,00 de salário e pode vir a ganhar até R\$ 3.986,00. A média salarial para Corretor de Seguros no Brasil é de R\$ 2.585,00. A formação mais comum é de Graduação em Administração e o profissional também pode ganhar adicionais/comissão. Pelo Anexo A é possível acessar a análise detalhada do conteúdo, diante da proposta compilada dos conteúdos esperados para aprovação nos exames de certificação financeira.

4.2 Instituições de ensino e conteúdo das Certificações Financeiras

Após identificar os temas abordados pelas certificações financeiras, realizou-se a análise documental das ementas disponíveis no material de divulgação dos cursos de Ciências Contábeis de instituições com nota 5 no Enade, pelo desempenho dos alunos na avaliação de 2018 dos cursos com Conceito de Curso 5, sendo identificadas 8 Instituições de Ensino Superior no Brasil, que registram conjuntamente 2.310 vagas aprovadas no Brasil. A análise de conteúdo categorial foi procedida diante das categorias de análise estabelecidas pela comparação entre as certificações, e o material publicado para a divulgação dos cursos nos respectivos portais das Instituições de Ensino.

Tabela 2 – Análise das categorias formativas em Ciências Contábeis por Instituição de Ensino

Tema	IBMEC BH	FECAP	FAESA	PUC Minas	FUCAPE	IBMEC Rio	FIPECA FI	Toledo Prudente	Mackenzie Rio
Sistema Financeiro Nacional		x		x	x		x	x	x
Mercado de Capitais	x		x		x	x			x
Mercado de Renda Fixa	x		x		x	x			
Mercado de Derivativos	x		x		x	x			
Conceitos Econômicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fundos de Investimento					x				
Previdência Complementar	x			x		x			
Instrumentos de renda variável					x				
Ética, regulamentação e análise do perfil do investidor	x			x		x		x	x
Planejamento de Investimento		x			x		x		
Princípios de Investimento		x			x		x		
Conduta e relacionamento	x			x		x		x	x
Governança corporativa	x			x	x	x		x	x
Relação com investidores									
Sustentabilidade				x					
Análise de Ações					x				
Avaliação de Ações					x				
Contabilidade Financeira	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Análise Técnica	x				x	x			
Indicadores Financeiros	x		x	x	x	x	x	x	
Gerenciamento de Risco				x	x				x
Gestão de Ativos e Investimentos					x				
Planejamento de Aposentadoria	x			x		x			x
Gestão de Riscos e Seguros				x					
Planejamento Fiscal	x	x	x	x	x	x	x	x	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A ementa mais comum em todas as grades dos cursos foi referente a conceitos econômicos. Algumas instituições registram a presença na grade, de mais de uma disciplina de economia sendo elas: Microeconomia I, Microeconomia II, Macroeconomia I e Macroeconomia II como a FUCAPE, e as instituições IBMEC Belo Horizonte e Rio de Janeiro com uma disciplina para cada, além de uma do curso de economia internacional que pode ser útil na obtenção do certificado CFP que é uma certificação que tem valor e objetivo de ação nacional e internacional. Outro ponto a se levar em conta é que conceitos econômicos é um tópico que será abordado em todas as provas de certificação sendo, portanto, um conhecimento de muito valor.

O tema de contabilidade financeira também é parte de todos os cursos analisados, ao considerar as ementas, sendo assim mais uma vantagem do egresso do curso de Ciências Contábeis que quiser prestar as provas das certificações CGA, CNPI na prova CG1, SUSEP por já ter formação pela leitura das demonstrações contábeis de maneira geral, outra vantagem é planejamento fiscal que não é

parte apenas da Mackenzie Rio, sendo requisito das certificações CFP e SUSEP.

Outras disciplinas que fazem parte de muitas ementas nas instituições é a de Indicadores Financeiros que só não fazem parte das disciplinas do curso da FECAP e da Mackenzie e são exigidos para os certificados CGA, CNPI na prova CT1. Sistema Financeiro Nacional que não faz parte apenas das ementas da IBMEC RIO e BH e são exigências para CPA 10, CPA 20, CEA, CNPI na prova CB. Referente ao conteúdo de Governança Corporativa, apesar de abrangente, sua presença não foi literalmente reconhecida pelo termo ao analisar as ementas das disciplinas de 3 instituições, sendo elas FECAP, FEASA e FIPECAP e são exigidos para os certificados CNPI na prova CB e SUSEP. Já o conteúdo de Conduta e Relacionamento não fazem parte das cadeiras do curso da FECAP, FEASA, FUCAPE e FIPECAP e são exigências para os certificados CNPI na prova CB e SUSEP, quanto as outras temáticas de prova as ementas variaram muitos então recomenda-se que seja feita uma análise quanto as universidades que possuem as disciplinas necessárias para sua certificação de acordo com a sua incidência que pode ser demonstrada na Tabela 2.

Na temática de Análise técnica considerou-se as disciplinas de cálculo, cálculo de múltiplas variáveis (IBMEC BH e IBMEC RIO) e métodos quantitativos aplicados I métodos quantitativos aplicados II e econometria I (FUCAPE) pelo fato de ambas as cadeiras do curso trabalharem com funções e métricas matemáticas avançadas que auxiliaram no desenvolvimento das tendências e variações dos mercados abordados na análise de funções e gráficos de tendências da Teoria de Dow, Conceito de Tendência, Teoria das Figuras Gráficas, Teoria das Ondas de Elliott e Padrões de Candlestick da temática em questão. Mesmo existindo a possibilidade destas cadeiras divulgadas não abordarem diretamente estas teorias elas desenvolvem raciocínio matemático, o entendimento das funções e

a observação de gráficos de tendência de modo geral para o desenvolvimento da competência pelo aluno.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou analisar e compreender as seguintes certificações financeiras ofertadas no mercado CPA-10, CPA-20, CEA, CNPI, CGA, CFP e SUSEP. A metodologia consistiu em analisar as temáticas abordadas nos principais exames adotando a análise de conteúdo, classificar os conteúdos e identificar a aderência ao plano de ensino das seguintes instituições de ensino do Brasil: IBMEC BH, IBMEC RIO, FECAP, FAESA, PUC Minas, FUCAPE, FIPECAFI, Toledo Prudente e Mackenzie Rio. Este estudo possui uma abordagem descritiva e qualitativa de dados, relacionando competências profissionais requeridas à atuação profissional e aos editais das certificações. Foram relatados os principais aspectos de cada ponto do edital de maneira a compreender o qual o principal objetivo para a realização da certificação.

Os dados coletados foram baseados em informações disponíveis nos sites das instituições responsáveis pela prova e nos respectivos editais. Como resultado, o estudo realizado demonstrou que cada exame possui uma diversidade de competências exigidas ao participante ao solucionar as questões. As certificações são feitas pela ANBIMA, APIMEC, Planejar e FUNENSEG presencialmente, com validade de 2 a 5 anos. A duração da prova, assim como os valores são bem divergentes, sendo o maior tempo de prova e o maior valor, 7 horas e R\$1.655,00 respectivamente. Os conteúdos mais pertinentes aos estudantes que pretendem prestar os exames de mais de um certificado são em ordem de importância: Conceitos econômicos (exigido em todas as provas), Mercados de renda fixa e Fundos de investimento. Todas as certificações possuem nível

nacional com exceção da CFP, porém o certificado que possui menor número no Brasil é o CNPI.

As temáticas convergentes, e que demonstram mais repetição entre as certificações dizem respeito aos conceitos econômicos exigidos nas certificações. A contabilidade financeira é uma parte das ementas de todas as instituições e é exigida pelo CGA, CNPI na prova CG1, SUSEP e Planejamento Fiscal que é exigido pelo CFP e pela SUSEP, existindo uma grande variação nas demais ementas das instituições cabendo assim uma investigação por parte do aluno afim de adequar a instituição no qual ele está ingressando a seus planos futuros. A instituição FUCAPE foi a que demonstrou maior incidência aderentes aos conteúdos exigidos pelas certificações.

Foram encontradas limitações na pesquisa, pela não possibilidade de obter as provas, o que favoreceria a análise das competências profissionais, bem como do nível de análise da Taxonomia de Bloom. Para pesquisas futuras recomenda-se a abordagem de mais exames de certificações financeiras, bem como a análise dos itens presentes nas certificações e a realização de entrevistas com os coordenadores de cursos ou membros do Núcleo Docente Estruturante para favorecer o desenvolvimento de análises qualitativas quanto ao direcionamento dos alunos de Ciências Contábeis às certificações financeiras.

REFERÊNCIAS

ANBIMA, Certificações ANBIMA. **ANBIMA**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/data/files/0F/B3/40/69/A22D7510E7FCF875262C16A8/RelatorioCertificacao_201509_1_.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

ANBIMA, Atualização CEA. **ANBIMA**. São Paulo. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/cursos/atualizacoes-de-certificacao/atualizacao-cea.htm>. Acesso em: 20 set. 2021.

ANBIMA, O que é e para que serve a CEA?. **ANBIMA**. São Paulo. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/certificacoes/cea.htm>. Acesso em: 20 set. 2021.

APIMEC, Sobre o CNPI. In: APIMEC. São Paulo. Disponível em: http://www.apimec.com.br/Apimec/show.aspx?id_canal=502&id_materia=1408#cursosmaterial . Acesso em: 15 set. 2021.

APROVA CONCURSOS, Quem pode fazer a certificação CEA? **APROVA CONCURSOS**. Curitiba, 25 nov. 2020. Disponível em: <https://www.aprovaconcursos.com.br/noticias/quem-pode-fazer-a-certificacaocea/>>. Acesso em: 16 set. 2021.

ARCHULETA, K. L. et al. **Exploring Perceptions of Graduates' Experiences That Impact Certified Financial Planner Certification: A Multiple Case Inquiry**. Journal of Financial Counseling and Planning: V. 30, n. 2, p. 323-334, 2019.

AMORIM, W. et al. Políticas de educação corporativa e o processo de certificação bancária: distintos atores e perspectivas. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 82, n. 3, p. 622-647, 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Revista Ampliada**. 1. Ed v. 70, São Paulo: Almedina, 2016. p. 27, 44-48, 126-150 .

BAUER, M. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007. p.199.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.057, de 19/12/2002**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2001/pdf/circ_3057_v5_p.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

_____. **Relatório de evolução do Sistema Financeiro Nacional de 2003**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r200312/texto.asp?idpai=REVSFN200312&frame=1>>. Acesso em: 10 set. 2021.

DAHMER, A. et al. **Educação corporativa: Muitos olhares**. 1. Ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014. p. 5-26, 117-131.

EBOLI, Marisa; **Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. 1. Ed. São Paulo: Gente, 2004. p. 59, 92, 128.

EI INVESTIDOR. **Estas são as principais certificações do mercado financeiro, de 16/06/2020**. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/mercado/certificados-trabalhar-mercado-financeiro>>. Acesso em: 07 nov. 2021.

GARCIA, Iago. Conheça todos os detalhes da certificação CEA. **Expert Xp**. Rio de Janeiro, 25 nov. 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/conhecamos-os-detalhes-da-certificacao-cea/>>. Acesso em: 17 set. 2021.

GIUDICCE, Thiago L.; ESTENDER, Antonio C. **O processo de análise de investimentos financeiros em instituições financeiras**. Caderno de Administração – Revista do Departamento de Administração da FEA, São Paulo, v. 11, n. 1, dez 2017.

GUILLEMETTE, Michael A.; Jurgenson, Jesse B.. **The Impact of Financial Advice Certification on Investment Choices**. *Journal of Financial Counseling and Planning*: V. 28, n. 1, p. 129- 139, 2017.

JUNIOR, F.M.G; Lima, L.S. **A importância das certificações financeiras para gestores de investimento no Brasil**. *Liberdade Econômica e Igualdade Social*. Cabedelo, PB. P 57-70, jul 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Galvao-Junior/publication/334248059_Liberdade_Economica_e_Igualdade_Social/links/5d1e9d9d299bf1547c98a152/Liberdade-Economica-e-Igualdade-Social.pdf#page=57. Acesso em 12 de set. 2021

KHALIL, Amin Khalil. **A empregabilidade do engenheiro no setor econômico financeiro: Perfil psicológico, qualificação e certificação profissional Anbima**. *Revista Fatec Zona Sul*. São Paulo, SP. Jan. 2019. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/257>>. Acesso em 12 de set. 2021.

MARTINS, T. L.; LAVOR FILHO, T. L.; GOMES FILHO, A. S.; CORREIA, J. J.A **Educação profissional em finanças: o impacto das certificações financeiras sobre as competências profissionais**. *Entrepreneurship*, v.5, n.2, p.10-22, 2021

MEDEIROS, Marcos V.; da SILVA, Mirian H. L.; do NASCIMENTO, Alef S.; de SANTOS, Fernando de A. **Ausência do brasileiro no mercado financeiro**. *South American Development Society Journal*, São Paulo, v. 6, n. 17, p. 211-236, ago 2020.

OLIVEIRA, Aline Vaz de; OLIVEIRA, Bruna Mara de; SANTOS, Dayanne Alves dos; REIS, Jéssica Menezes; ALMEIDA, Raphaela Maria Nunes Belarmino de; OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de. **As certificações contábeis e as competências profissionais no Brasil**. *Gestão contábil e financeira nas organizações: tendências e perspectivas*. 1ed.: AYA Editora, 2021, v., p. 164-186.

RAUPP, F; BEUREN, Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. p.92

SKURNIK, Larry. **Job Analyses of the Professional Requirements of the Certified Financial Planner**. College for Financial Planning. Denver, p. 213, dez/1987.

SOARES, José Guilherme. **Certificações obrigatórias e facultativas da área contábil e financeira: Análise das características**. 2017. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

TOP INVEST. **Principais certificações do mercado financeiro, de 07/11/2019**. Disponível em: https://www.topinvest.com.br/principais-certificacoes-do-mercado-financeiro/?utm_source=google-ads&utm_medium=search&utm_campaign=cea&utm_term=&matchtype=b&gclid=Cj0KCQjw8p2MBhCiARIsADDUFVFqBjFBR6PDpt1k01vgVGdoXivsDHIWwdZ8OeqfPQbOUbEYS7NkA18aAtDPEALw_wcB>. Acesso em: 07 nov. 2021.

VALOR INVEST. Principais certificações para trabalhar no mercado financeiro, de 26/08/2021. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/08/26/veja-quis-sao-as-principais-certificacoes-para-trabalhar-no-mercado-financeiro.ghtml>>. Acesso em: 07 nov. 2021.

ANEXO A

1. Sistema Financeiro Nacional (CPA 10, CPA 20, CEA, CNPI-CB)

Tem-se como base o estudo do agrupamento de instituições voltadas a gestão e política monetária de acordo com os editais o conteúdo cobrado em suas provas nestas temáticas são relativas à composição do Sistema Financeiro Nacional, quanto a prevenção e combate à Lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, direitos e Valores e as normas do SFN bem como aos padrões éticos exigidos pela entidade.

2. Mercado de capitais (CEA, CGA, CNPI-CB) e renda fixa (CPA 10, CPA, 20, CEA, CGA, CNPI-CB)

De acordo com os editais do CEA, CGA, CNPI na prova CB nos exames será assunto das questões os conceitos Básicos de Finanças Corporativas, conceitos de bolsas e Mercado de Balcão, de Ações abordando o Conceitos e a operacionalidade, Debêntures, Notas Promissórias e conceitos rating, Fundos de Investimento sendo este sistema que proporciona a liquidez aos títulos viabilizando assim todo o processo de capitalização. Nas provas do CPA 10, CPA, 20, CEA, CGA, CNPI-CB de acordo com os editais serão os conceitos de gestão de carteiras de Renda Fixa em relação a um índice de mercado sendo está a análise a partir de benchmark, será parte da prova questões que abordem a análise das Gestão de carteiras de Renda Fixa em relação aos passivos dentre outras estratégias de gestão de carteiras de Renda Fixa e Fontes de retorno.

3. Mercado de derivativos (CPA 20, CEA, CGA, CNPI-CB) e conceitos econômicos (CPA 10, CPA 20, CEA, CGA, CNPI-CB, CFP, SUSEP)

De acordo com os editais nas provas CPA 20, CEA, CGA, CNPI-CB serão cobrados de maneira gerais aspectos relativos a negociação no mercado de derivativos, bem como sua função econômica e a conceituação do que se trata o mercado de derivativos, temas específicos como as definições dos principais contratos negociados, quanto aos participantes dos Mercados, sua base Monetária, os meios de pagamentos e as metas de inflação, de acordo com os editais CPA 10, CPA 20, CEA, CGA, CNPI-CB, CFP, SUSEP será parte de sua prova conceitos econômicos de forma geral como o do que se trata o Copom (comitê de políticas monetárias), balanço de pagamentos e regimes cambiais, superávits primário e nominal, dívida interna e externa, Indicadores de atividade econômica, Contas nacionais, Conceitos de Microeconomia e Macroeconomia Básica contemplando temas como oferta, demanda, equilíbrio, concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio, monopólio, elasticidade preço e renda, bens substitutos e complementares e as externalidades além de outros relacionados macro e microeconomia.

4. Fundos de Investimento (CPA 10, CPA 20, CEA, CGA, SUSEP)

Os fundos de investimento também são temas das questões de prova do CPA 10, CPA 20, CEA, CGA, SUSEP e de acordo com seus respectivos editais serão cobrados temas como Carteira de fundos administrada, a Tributação do mesmo, além de aspectos do Código de regulação da ANBIMA e temas contextuais quanto a melhores práticas para administração de recursos de terceiros.

5. Previdência Complementar (CPA 20, CEA, CFP, SUSEP)

De acordo com os editais será parte da prova assuntos como a diferença entre Previdência Social e Previdência Privada, quais são os agentes reguladores e sobre a legislação aplicável no mercado previdenciário, os Produtos disponíveis de previdência complementar aberta e suas características, as características técnicas que influenciam o produto, o processo de venda dos produtos de previdência complementar e quanto a escolha do tipo de fundo de investimento durante a fase de acumulação, temas relativos a qualidade de venda dos produtos e a Tributação regente em planos de previdência complementar e com isso conceitos de planejamento tributário utilizando planos de previdência complementar aberta.

6. Instrumentos de Renda Variável (CPA 10, CPA 20)

Nas provas do CPA 10 e 20 de acordo com os editais serão cobrados aspectos gerais dos Instrumentos de renda variável como o Certificado de operações estruturadas, a tributação para pessoas físicas residentes no Brasil e a negociação, liquidação e custódia dos mesmos.

7. Ética, Regulamentação e Análise do Perfil do Investidor (CPA 10, CPA 20, CFP, SUSEP)

Pelos editais identificou-se as questões das provas, os aspectos gerais referentes a temática de ética na análise do perfil do investidor, sendo suas definições e problematização para além dos aspectos psicológicos como perfil pessoal de propensão ao risco e disponibilidade, custo de oportunidade, como também temas referentes a regulamentação, o objetivo da mesma e sua abrangência de atuação do analista, contemplando também os princípios Gerais de Conduta e as Regras, Procedimentos de Controle na sua atuação profissional (publicidade, regras gerais, selo, distribuição).

8. Planejamento de Investimento (CEA, CFP, SUSEP)

Este tópico engloba de acordo com os editais assuntos gerais do planejamento, elaboração de um perfil do investidor tais como aspectos da entrevista, processo de análise do perfil do investidor até a chegada a tomada de decisão do investidor na perspectiva de finanças comportamentais e a longo prazo no Planejamento de investimento.

9. Princípios de Investimento (CPA 10, CFP)

No CPA 10 e CFP, os princípios de investimento são parte da temática das provas de acordo com os editais os principais Fatores da análise dos Investimentos tais como: rentabilidade, liquidez, aspectos gerais do risco, os principais Riscos do investimento, sendo eles risco de Mercado, risco de Crédito e risco de Liquidez.

10. Conduta e Relacionamento (CNPI-CB, SUSEP) e Relação com Investidores (CGA, CNPI-CB)

De acordo com os respectivos editais serão parte das questões assuntos que abordem os princípios éticos no relacionamento com clientes abordando as boas práticas de relacionamento, aspectos legais, criminais como lavagem de dinheiro e uso de informação privilegiada, Regulação, autorregulação e responsabilidade do analista.

11. Governança Corporativa (CNPI-CB, SUSEP)

Conceitos relacionados a aspectos gerais da governança corporativa, abordara-se também Segmentos Especiais da B3 que implica no conjunto de regras referentes a direitos dos acionistas, os Índices ICG e Índices ITAG que são indicadores de desempenho serão parte das questões do exame CNPI prova CB e da SUSEP de acordo com o edital.

12. Sustentabilidade (CNPI, CNPI-CB-CG1)

Com base nos editais cobra-se os aspectos conceituais de sustentabilidade principais desafios socioambientais e de governança, Conceitos abordando responsabilidade corporativa, como também aspectos relacionados a oportunidades e risco de um negócio sendo este relacionado ao custo dessa oportunidade, como também os princípios para um Investimento Responsável e os Acordos voluntários, bem como a iniciativas da indústria de investimento e aspectos gerais de estratégia buscando o investimento Responsável.

13. Análise e avaliação de ações (CGA, CNPI-CG1)

Parte das questões da prova do CGA e da prova CGI da certificação CNPI contempla os modelos de avaliação de ações, o modelo de dividendo descontado, o modelo de crescimento constante também denominado modelo de Gordon, o modelo de crescimento sendo este de 2 e 3 estágios, a conceptualização e definição de fluxo de caixa da firma e fluxo de caixa do acionista, a definição de lucro bruto, lucro operacional, LAIR, EBITDA, EBIT. será parte das questões também temas quantitativos como a avaliação por múltiplos (múltiplo preço x lucro, múltiplo preço, o valor patrimonial, também o múltiplo preço x vendas, múltiplo valor da firma) o cálculo do EBITDA e a taxa de retorno do acionista onde este deve ser feito utilizando o modelo CAPM (*capital asset pricing mode*), cálculo do prêmio de risco, prêmio de mercado, betas alavancado e desalavancado, custo médio ponderado do capital pelo método WACC (Weghted Average Cost of capital), Benefício fiscal e efeito da alavancagem, crescimento do fluxo de caixa: ROA (*return on assets*) que é o retorno sobre ativos e ROC (*receiver operating characteristic*) uma ferramenta para medir, especificar problemas no desempenho; Modelos de fluxo de caixa descontado: utilização do fluxo de caixa da firma e do fluxo de caixa do acionista

, EVA (valor econômico agregado), MVA (margem de valor agregado) e CFROI (retorno do fluxo de caixa no investimento) , aspectos conceituais como a sustentabilidade no mercado de ações, a evolução das questões sustentabilidade no ambiente corporativo, os Principais desafios socioambientais e de governança, conceitos de responsabilidade corporativa, o risco e oportunidades de negociação, aspectos conceituais como os princípios para o Investimento Responsável, acordos voluntários e iniciativas da indústria de investimento, os índices de Sustentabilidade no mercado de ações, as resoluções e Instruções 4.661/2017, 4.327/2014 e Instrução CVM 552/2015, 586/2017, aspectos conceituais nos campos de estratégia de Investimento Responsável e regulação e autorregulação do Analista de Valores Mobiliários de acordo com os respectivos editais.

14. Contabilidade Financeira (CGA, CNPI- CG1, SUSEP)

De acordo com o edital dos exames serão cobrados nos exames as características fundamentais das demonstrações Contábeis, Elaboração de Relatórios, estrutura Conceitual Básica, demonstração dos fluxos de caixa, Ativos, Passivo e Patrimônio Líquido, quanto a conversão das demonstrações contábeis em moeda estrangeira, Relatórios contábeis e análise das demonstrações contábeis, como também a utilização de Instrumentos analíticos para estimar retornos e riscos utilizando as demonstrações.

15. Análise técnica (CNPI- CT1)

O edital do *CNPI- CT1* aborda pontos mais voltados ao cálculo e análise quantitativa, sendo este das tendências e variações dos mercados abordando a análise de funções e gráficos de tendências abordadas na Teoria de Dow, Conceito de Tendência, Teoria das

Figuras Gráficas, Teoria das Ondas de Elliott e Padrões de Candlestick.

16. Indicadores Financeiros (CGA, CNPI- CT1)

Os editais relacionam Médias Móveis (Simples e Exponencial), os Cruzamento destes dados, Bandas de Bollinger, Conceito temporais de Momentum sobre Compra e sobre Venda, como também relacionados a Divergência e Oscilações: Momento (ROC), Estocástico, IFR (Índice de Força Relativa), MACD (Linha e Histograma).

17. Gerenciamento de Riscos (CPA 20, CGA, CNPI- CT1, CFP e SUSEP (exceto investimento)) e Gestão de Riscos e Seguros (CFP, SUSEP)

De maneira geral, de acordo com os editais, este tópico foca na conceptualização do risco, apontando os diversos princípios existentes para a boa gestão de Risco bem como as técnicas quantitativas de mensuração do mesmo tais como estatística aplicada ao risco, risco e retorno, gestão de risco operacional e aspectos conceituais como o acordo de Basileia.

E específico a temas de investimento (sendo excluída a certificação SUSEP deste ponto em diante no tópico Gerenciamento de risco) como risco de mercado, a seleção de carteiras, modelo de Markowitz, modelo de precificação de ativos, alocação de ativos, gestão de risco em fundos de investimento e carteiras administradas, a gestão e medidas de risco de crédito e riscos de Derivativos. Quanto a temas específicos das certificações CFP e SUSEP no tópico Gestão de risco de seguros serão assuntos abordados nas questões de prova de acordo com os editais os objetivos do Planejamento de Seguros, Fundamentos Básicos de Risco de Seguros, Aspectos Legais do Seguro, características dos Principais Seguros e aspectos Tributários dos Seguros.

18. Gestão de Ativos e Investimentos (CFP, SUSEP)

Ambas certificações estão voltadas para princípios de Investimento, aspectos psicológicos como finanças Comportamentais, os Instrumentos de Investimentos, e apenas na CFP a Teoria de Carteiras, a seleção e Alocação de Ativos e Gestão e Mensuração de Risco e Retorno, e apenas na SUSEP investimento em seguros, resseguros e planos de previdência privada e mensuração do risco retorno de seguros em geral.

19. Planejamento de Aposentadoria (CFP, SUSEP)

Nas provas do CFP e SUSEP serão parte das questões aspectos conceituais dos princípios da Aposentadoria, seus objetivos, bem como Análise e projeções de necessidades na aposentadoria para seguridade social do indivíduo e as Projeções e formulação de estratégias de renda na aposentadoria, aspectos gerais relativos aos produtos de previdência complementar.

20. Planejamento Fiscal (CFP, SUSEP)

Nas questões referentes ao planejamento fiscal de acordo com o edital será cobrado as normas Tributárias Básicas, questões quanto ao imposto de Renda da Pessoa Física, na certificação CFP será cobrado a tributação de Aplicações Financeiras, a tributação de investimentos em imóveis e a conceitos básicos da tributação da Pessoa Jurídica referente a empresas de holding Imobiliária e PJ prestador de serviços desta área, seguros, resseguros, rendimentos recebidos no exterior por residentes no Brasil e quanto a possíveis penalidades pelo descumprimento de obrigações; na certificação SUSEP será cobrado em suas provas a tributação em seguros, resseguros e planos de previdência privada, tributação comparada, bem como a aspectos da tributação das corretoras de seguro.

21. Planejamento Sucessório (CFP, SUSEP)

Nos exames da CFP e SUSEP são cobrados aspectos gerais e conceituais do Planejamento Sucessório, como princípios, requisitos e aspectos legais da sucessão e no planejamento, instrumentação, estrutura e tributação regente no planejamento sucessório sendo estas informações obtidas nos editais das provas.

CAPÍTULO 3

GESTÃO DE PESSOAS

A INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E DAS DISTINÇÕES COMPORTAMENTAIS ENTRE HOMENS E MULHERES NA MANUTENÇÃO DO “TETO DE VIDRO” NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA DAS PROFISSIONAIS QUE OCUPAM CARGOS ADMINISTRATIVOS

Isabela Tavares Pegoraro³¹

José Marcio de Castro³²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal compreender como os estereótipos de gênero e as distinções percebidas entre o comportamento masculino e feminino podem influenciar a manutenção das barreiras invisíveis no ambiente de trabalho,

fenômeno denominado “Teto de Vidro”. Partindo de uma revisão da literatura que discutiu os aspectos comportamentais de homens e mulheres e as consequências relacionadas aos estereótipos de gênero, foi elaborado um estudo de caso para identificar as causas referentes à manutenção do fenômeno mencionado. A abordagem metodológica utilizada consistiu na pesquisa qualitativa e o método de pesquisa escolhido se baseou no estudo de caso. Buscou por meio da realização de oito entrevistas com um grupo de mulheres que ocupam cargos administrativos, entender as experiências do gênero feminino em organizações, considerando fatores como discriminação, preconceito, dupla jornada de trabalho, aspectos comportamentais e percepção em relação à identidade masculina em organizações. Os resultados da análise de dados propiciaram o entendimento da influência do preconceito e da discriminação no comportamento feminino, provocando o silenciamento e, por consequência, a invisibilidade quanto à possibilidade de ocupação de cargos de alta remuneração, prestígio e tomada de decisão por parte das mulheres no grupo estudado.

Palavras-chave: Teto de Vidro, Estereótipo de Gênero, Comportamento feminino

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, ainda que lentamente, as mulheres passaram a ocupar os espaços públicos e representar a maioria dos matriculados em faculdades e universidades, enfrentando uma dupla jornada que, muitas vezes, também inclui o cuidado da casa e dos filhos. No entanto, embora a dedicação e o compromisso com o desenvolvimento profissional sejam equivalentes ou até superiores, o gênero feminino não conseguiu alcançar a equidade em relação à presença em cargos elevados nas hierarquias de

organizações, cuja ocupação ainda é majoritariamente masculina (KANAN, 2010).

Enquanto os homens são classificados como líderes naturais pela sociedade, as mulheres enfrentam situações em que são constantemente testadas pelo grupo de trabalho (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2020). Carneiro (2003) salienta que, em relação às diferenças de gênero, a crítica feminista, nas últimas três décadas, foi primordial para promover a diversidade nas organizações.

Todavia, em que pesam alguns avanços, quando se observa a composição do alto escalão das corporações, majoritariamente masculino, a presença do gênero feminino ainda é rara. Entre as formas de segregação, destaca-se o fenômeno "Teto de Vidro", no qual a ascensão das mulheres na hierarquia organizacional ocorre com menor velocidade, provocando sub-representação nas posições de chefia em empresas, por conseguinte, nos espaços de prestígio e de alta remuneração (VAZ, 2013).

A reprodução dos padrões que regem a sociedade patriarcal, no decorrer de muitos anos, suscita as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em relação à tomada de decisão, à ocupação de espaços de liderança e à direção dos recursos da empresa (VASCONCELOS; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004).

Ademais, como aponta Fernandez (2019), o termo gênero compreende a hierarquia entre os diferentes papéis desempenhados por mulheres e por homens na sociedade, e como a distinção entre os gêneros influencia as estruturas das relações de poder, de forma a subjugar às mulheres por comportamentos e características relacionadas ao universo feminino. Ainda de acordo com o autor, a metodologia e os objetos de estudo da economia tradicional não consideram a perspectiva de gênero, tampouco o fato de que a diferença de tratamentos recebidos no espaço

econômico por homens e por mulheres pode ser resultante dos papéis sociais que cada gênero desempenha.

Nesse cenário, revela-se a importância de compreender os aspectos que ainda persistem e inviabilizam a presença das mulheres em níveis superiores nas organizações. Muitas conquistas já foram atribuídas ao gênero feminino, contudo, as barreiras invisíveis permanecem, impossibilitando que as mulheres ocupem espaços de tomada de decisão estratégica, obtenham maior remuneração e notoriedade.

Dessa forma, o artigo buscou compreender como os estereótipos de gênero e o ambiente no qual as mulheres estão inseridas podem influenciar os aspectos relacionados ao comportamento feminino e, conseqüentemente, designar os papéis desempenhados nas organizações. Desse modo, empenhou-se em responder a seguinte pergunta: Como os estereótipos de gênero e as distinções comportamentais entre homens e mulheres promovem a manutenção do “Teto de Vidro” nas organizações?

Assim, foi possível identificar fatores determinantes para manutenção de padrões de comportamentos que prejudicam a ascensão de profissionais do gênero feminino em organizações; e, por consequência, complementar os estudos e as metodologias presentes na economia tradicional. Por meio do estudo da influência do estereótipo de gênero, constatou-se a importância da conscientização sobre o tema e implementação de ações que promovam o desenvolvimento profissional das mulheres, estimulando a manifestação de ideias e possibilitando a ocupação de posições estratégicas nas hierarquias organizacionais.

2 A DESIGUALDADE DE GÊNERO E O “TETO DE VIDRO”

O termo gênero foi utilizado, inicialmente, em 1970 com a finalidade de ressaltar a perspectiva relacional entre homens e mulheres, isto é, possibilitar o entendimento das relações e as diversas formas de interações humanas (SOIHT, 1998 *apud* CAPPELLE *et al.*, 2012). Para Pinto, Nunes e Fazenda (2014), a definição de gênero esclarece alguns dos comportamentos manifestados por homens e por mulheres, assim como o modo pelo qual suas características podem ser avaliadas para o desenvolvimento na carreira e no desempenho em funções específicas.

Cramer, Neto e Silva (2002) afirmam que a maioria das organizações elaboram discursos que defendem a igualdade de possibilidades para ambos os gêneros no ambiente empresarial, no entanto, os indicativos referentes às limitações no mercado de trabalho ainda estão presentes nos níveis de remuneração, na possibilidade de ascensão e no acesso à certas posições. Além disso, a expansão da inserção da mulher na esfera pública não extinguiu a desigualdade salarial nem a falta de oportunidades relacionadas à promoção na organização (MADALOZZO, 2011). As mulheres que ingressam no âmbito corporativo se deparam com a presença de aspectos discriminatórios e, por consequência, encontram maiores entraves para alcançar posições mais elevadas; situação que ficou conhecida como “Teto de Vidro” (STEIL, 1997 *apud* PRONI; PRONI, 2018). Steil definiu o termo “Teto de Vidro” como: “(...) uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62).

As ocupações são comumente categorizadas em femininas e masculinas. Nesse contexto, instaura-se a segregação ocupacional por gênero, isto é, há espaços que são tradicionalmente considerados apropriados para o gênero feminino, enquanto outros são considerados inadequados. As ocupações que refletem funções

já realizadas pelas mulheres no ambiente doméstico e estão relacionadas ao cuidado, são consideradas adequadas, por exemplo, em áreas como enfermagem, magistério, cuidadoras, babás e secretariado. As profissões inadequadas são aquelas incompatíveis com os estereótipos feminino atribuídos a mulheres, e estão presentes em áreas como neurocirurgia, astronomia, pilotagem de aeronaves, entre outras (FERNANDEZ, 2019).

A segregação pode ocorrer de forma horizontal ou vertical. Na segregação horizontal, as mulheres e os homens ocupam funções distintas e se concentram em diferentes setores econômicos; as mulheres no setor terciário de serviços, cuja valorização social e prestígio são, geralmente, menores. Em contrapartida, a presença do gênero masculino se intensifica nos setores primário e secundário, nos quais os salários são maiores e as conjunturas de trabalho melhores (FERNANDEZ, 2019). Na segregação vertical, os cargos mais elevados da hierarquia organizacional são ocupados predominantemente por homens, enquanto as mulheres estão concentradas nos cargos de posições inferiores na hierarquia. Nesse contexto, nota-se que os homens estão concentrados em ocupações de comando em todos os setores econômicos, o que caracteriza o fenômeno denominado "Teto de Vidro", como já mencionado.

A constituição do "Teto de Vidro" pode ser influenciada por vários elementos, como os rótulos que a sociedade atribui às mulheres, as culturas organizacionais agressivas, a ausência de iniciativa e falta de tendência à liderança, escassez de oportunidades conferidas às mulheres em cargos de gestão e, conseqüentemente, falta de experiência em gerenciamento (ENRIQUEZ, 2012 *apud* FERNANDEZ, 2019)

3 ESTERÉOTIPOS DE GÊNERO E OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NA MANUTENÇÃO DO

“TETO DE VIDRO”

As teorias promovidas pelos movimentos feministas ressaltam que o mercado de trabalho revela o impacto social dos estereótipos de gênero, visto que o processo de socialização, influenciado pelos papéis sociais de gênero, viabiliza as condições de emprego e a escolha de carreiras. Nesse cenário, as melhores possibilidades de trabalho e de profissão são disponibilizadas de forma natural ao gênero masculino (CEBRIÁN; MORENO, 2015 *apud* BRANT *et al.*, 2019).

Ramos e Felix (2019) afirmam que a tomada de decisões para seleção e promoção são fundamentadas por noções pré-concebidas respaldadas nos estereótipos de gênero, isto é, evidenciam à discriminação em processos de promoção e contratação. A título de exemplo, Madalozzo (2011) aponta que um conselho de administração constituído majoritariamente por integrantes do gênero masculino diminui em cerca de 12% a possibilidade de eleger uma *Chief Executive Officer* (CEO) mulher, ; uma vez que os gêneros apresentam distinções naturais que podem influenciar na baixa adesão dos integrantes na escolha de uma mulher para vagas de diretoria executiva.

As mulheres procuram posições mais estratégicas de comando nas empresas, no entanto, se deparam com impedimentos relacionados ao modelo de liderança masculino (HRYNIEWICZ *et al.*, (2020). Portanto, o gênero feminino encontra contradições referentes à sua conduta: se o seu comportamento apresenta atitudes femininas, é entendido como ineficiente; se adotam comportamentos considerados mais afirmativos, inclinam-se à masculinização (NOGUEIRA, 2012 *apud* HRYNIEWICZ *et al.*, 2020).

Assim, as características relacionadas à racionalidade, dinamismo, planejamento estratégico, competitividade, capacidade de liberar, raciocínio lógico, autossuficiência são atribuídas ao

estereótipo masculino. Ao passo que atributos referentes à empatia, emoção, colaboração, subordinação, autenticidade, maternidade, fidelidade e assistência são associadas ao estereótipo feminino (VASCONCELOS; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004).

Hryniewicz e Vianna (2018) relatam que as mulheres ainda apresentam dificuldades para manifestar características relacionadas à ambição e desejo por novos desafios, por receio fracassos. Por outro lado, Hryniewicz e Vianna (2018) argumentam que os homens encontram mais abertura para falar de si mesmos e expor suas qualidades, mas, em contrapartida esse comportamento não é esperado das mulheres.

Pesquisa de Eccel e Grisci (2011) relata que as poucas mulheres que ocupavam cargos de liderança adaptaram seus comportamentos ao desempenhar suas funções em ambientes de predominância masculina; em prol da sua ascensão na hierarquia da corporação, a mulher busca desvencilhar-se do estereótipo da personalidade frágil e delicada e incorpora atributos considerados tipicamente masculinos (CARVALHO NETO *et al.*, 2010).

Além de defrontar com a necessidade da construção da imagem ideal e de condutas exemplares, a mulher enfrenta objeções para gerenciar colaboradores homens, especialmente os mais velhos, que tendem a ser mais relutante e não respeitar ordens passadas por gestoras. (CARDOSO; FLORIANO; CEMBRANEL, 2020).

Cappelle *et al.*, (2012) relatam disparidade nas oportunidades de promoção ofertadas a mulheres homens . Ademais, as corporações julgam que os homens apresentam maior comprometimento organizacional com a empresa, ao contrário das mulheres, devido ao papel social que desempenham em relação a maternidade. Conforme Hryniewicz e Vianna (2018) argumentam, para que as mulheres possuam as mesmas oportunidades ofertadas aos homens, precisam superar seus concorrentes do gênero masculino para compensar as responsabilidades do âmbito pessoal.

Nesse cenário, a jornada dupla de trabalho é um dos principais fatores de limitação às profissionais mulheres, pois podem encontrar dificuldades para desempenhar os papéis a elas designados; provocando a escolha pela educação dos filhos, o cuidado com o casamento e, conseqüentemente, a afastamento do mercado de trabalho (ROQUE; BERTOLIN, 2021). Assim, em muitos casos, as mulheres que optam por prosseguir no mercado de trabalho após se tornarem mães, necessitam de externalizar a criação dos seus filhos e os afazeres da casa a outra mulher, cuja condição financeira é mais débil (BERTOLIN; ROQUE, 2021).

Portanto, as mulheres enfrentam diversos desafios em suas carreiras no ambiente organizacional, como: diferença de remuneração, maternidade, entraves referentes à ambição profissional, julgamentos por aparência e insubordinação da equipe frente a uma liderança feminina (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2020).

Considerando o contexto histórico, os acontecimentos culturais designaram a mulher à condição de ser liderada, comportamento que colabora para limitação das oportunidades no mercado de trabalho e acresce as dificuldades para ocupar cargos de liderança e gestão de corporações (KANAN, 2010).

4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Com o objetivo de estudar a influência dos estereótipos de gênero e das distinções comportamentais entre homens e mulheres na manutenção do "Teto de Vidro" optou-se pela estratégia metodológica qualitativa com método do estudo de caso (YIN, 2015). O desenho de pesquisa qualitativa busca a compreensão ampla e em profundidade do fenômeno estudado por meio da valorização da palavra escrita, portanto considera que todos os dados apresentam significância e devem ser analisados (GODOY, 1995a).

Nesse estudo, o caso é um grupo de mulheres, ou seja, as unidades de análise compreendem um grupo de oito mulheres que se encontram em uma carreira organizacional ocupando cargos administrativos. Para selecionar as participantes que compuseram o grupo estudado, foram definidos os seguintes critérios: (i) mulheres residentes em Belo Horizonte; (ii) elevado grau de escolaridade (ensino superior em andamento e ensino superior completo); (iii) faixa etária entre 22 a 53 anos; (iv) e, ocupantes de cargos administrativos nas empresas onde trabalham.

Definido o caso e as participantes que o compõem, foi feita elaboração do roteiro de entrevistas. O primeiro bloco do roteiro abordou aspectos e circunstâncias socioeconômicas das participantes; o segundo, questões relacionadas ao contexto familiar – caso a entrevistada seja casada ou esteja em uma união estável; terceiro, panoramas relacionados ao estereótipo de gênero, como a discriminação e o preconceito; – quarto, particularidades referentes ao comportamento feminino; quinto, percepções femininas da identidade masculina nas organizações.

A título de esclarecimento, o roteiro do estudo da entrevista tem uma seção sobre o estado civil da entrevistada, tornando possível realizar, também, a análise do contexto familiar das mulheres casadas ou que se encontram em união estável, aspecto não analisado para mulheres solteiras.

Estabelecido o roteiro, efetuou-se, a coleta de dados, que foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, tais categorias derivadas da literatura incluíam a análise de estereótipo de gênero, contexto familiar e maternidade, variáveis do comportamento feminino e identidade masculina.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como pode ser observado, o grupo de mulheres respondentes tem as seguintes características:

Quadro 2: Apresentação das Entrevistadas

Entrevistada	Idade	Grau de Instrução	Estado Civil	Filhos	Tempo até atingir posição atual	Setor de Atuação	Cargo atual
Luciana	29	Superior Completo	União Estável	0	2 anos e 10 meses	Marketing	Coordenadora de Criação
Ana	27	Superior Completo	Solteira	0	6 anos	Educação	Auxiliar Administrativo
Luísa	25	Superior Completo	Solteira	0	6 meses	Cadastro	Analista de Cadastro
Pamela	27	Superior Incompleto	Solteira	0	4 anos	Industrial	Analista Comercial
Eduarda	36	Superior Completo	Solteira	0	17 anos	Bancário	Supervisora de Atendimento
Larissa	53	Pós-graduação	Casada	2	10 anos	<i>Procurement</i>	Consultora de Negócios
Paula	22	Superior Completo	Solteira	0	2 anos	Comércio Exterior	Analista Pleno
Maria Alice	25	Superior Completo	Solteira	0	4 meses	Orçamentos	Auxiliar Administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores

6 ESTERÉOTIPO DE GÊNERO

6.1 Discriminação

Nesse aspecto, buscou-se analisar situações vivenciadas por mulheres na organização que envolviam a distinção, a exclusão ou a preferência devido aos estereótipos de gênero. Em consonância com o trabalho de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), as entrevistadas relataram ter consciência da existência da resistência masculina frente a uma liderança feminina, constatado na fala da maior parte do grupo que afirmou já ter vivenciado ou presenciado tais situações.

As entrevistadas que desempenham cargos administrativos em organizações em campos de atuação com predominância de profissionais masculinos (ou homens) relataram experiências relacionadas a indisciplina e insubmissão de homens frente à liderança feminina. Em linha com Carvalho Neto *et al* (2014), quando interrogadas sobre a necessidade de comprovar suas habilidades na presença dos homens nas organizações, a maior parte das entrevistadas confirmou ter vivenciado essa experiência; principalmente em situações em que suas competências foram questionadas.

Conforme os relatos de duas das entrevistadas:

Por muitas vezes me sinto na obrigação de demonstrar um trabalho duas vezes melhor do que o dos meus colegas homens, pois vivendo em uma sociedade com tamanha desigualdade de gênero, grande parte das pessoas ainda têm a visão de que a mulher não possui a mesma capacidade do que os homens no ambiente de trabalho. (LUÍSA)

E também:

Houve uma vez que um analista da empresa que representamos, foi ao escritório falar sobre o sistema e a codificação de um equipamento. Falei que eu já estava conseguindo transitar pelo sistema com facilidade. Ele pediu para fazer na frente dele. (PAMELA)

Todas as entrevistadas relataram sofrer interrupções frequentes por homens quando tentam expressar suas opiniões e expor ideias em reuniões. As participantes também relataram que, quando designadas para realizar funções mais desafiadoras seu conhecimento ou a credibilidade foram questionados por colegas do gênero masculino.

6.2 Preconceito

Tal como observado nos resultados da pesquisa realizada por Eccel e Grisci (2011), nota-se nas falas das entrevistadas em cargos de liderança receio de que a personalidade feminina seja associada à fragilidade.

Infelizmente ainda existe o que é considerado “coisa de mulher”, como ser sensível, emotiva, frágil, e por muitas vezes os cargos de liderança não estão à disposição das mulheres, por determinarem que precisam de uma pessoa forte, incisiva e corajosa, como se não houvesse a possibilidade de a mulher ter todas estas características e ocupar um cargo elevado na organização e assumir com maestria este papel. (LUÍSA)

Na entrevista em questão as participantes, especialmente as mulheres mais jovens, descrevem atitudes e condutas preconceituosas e discriminatórias no ambiente de trabalho, e suas consequências na autoconfiança e autoestima das profissionais mulheres. A conscientização da importância da igualdade de gênero e, por consequência, politização de temas como o feminismo ocorre devido a facilidade de acesso às informações disponíveis no século XXI.

A partir das falas das entrevistadas, foram identificadas situações de preconceito de gênero, como também, o reconhecimento que vivenciarão ou presenciaram condutas relacionadas às crenças nos estereótipos de gênero. Além disso, as falas evidenciaram que o privilégio do gênero masculino se manifesta de forma sutil nas organizações, em conformidade com a definição de “Teto de vidro” apresentada por Steil (1997), cujo relato demonstra a sutileza em que os entraves são apresentados às mulheres que almejam ascender na hierarquia das corporações.

6.3 Contexto familiar e maternidade

Alguns resultados de pesquisas têm apontado que, em muitas situações, as mulheres despendem mais tempo cuidando dos filhos e da casa e, por conseguinte, menos tempo a profissionalização e a carreira, (ROQUE; BERTOLIN, 2021). E em alguma medida referendado por Larissa quando afirma:

Os pais dos meus filhos que nunca abdicaram de absolutamente nada por causa deles. O meu marido não é o pai dos meus filhos, mas vejo o mesmo na relação dele com a filha que ele tem. Além disso, meu marido me ajuda bastante na faxina do final de semana, mas no dia a dia as atividades são praticamente minhas. (LARISSA)

Nesse sentido, os relatos das entrevistadas demonstram a existência de uma visão preconceituosa no que tange a percepção da maternidade em organizações. De acordo com Carvalho Neto *et al.*, (2010), os primeiros anos de desenvolvimento profissional são também o período mais oportuno, biologicamente, para a maternidade. No entanto, as executivas, devido aos preconceitos presentes no ambiente corporativo, adiam a maternidade.

Já presenciei exemplos de mulheres que engravidaram, retornaram ao trabalho e não eram vistas da mesma forma que antes. Já escutei pessoas falarem que elas seriam demitidas, só estavam aguardando um tempo após ela retornarem. No entanto, acredito que isso pode variar de acordo com a empresa. (LUCIANA)

Em concordância com Cappelle *et al.*, (2012), as entrevistadas também afirmaram que a maternidade, um atributo biológico do sexo feminino, ainda, pode limitar o avanço profissional. Isso ocorre porque algumas organizações consideram que a possibilidade de afastamento do trabalho, durante o período da licença-maternidade, ocasiona dispêndios e a dupla jornada desempenhada pelas mulheres pós nascimento dos filhos reduz o comprometimento com a carreira. Dessa forma, essas empresas

optam por favorecer homens em contratações e promoções em vez de mulheres.

7 COMPORTAMENTO FEMININO

7.1 Confiança e timidez

No que se refere a autoconfiança para agir com segurança na condução e participação de reuniões, a maioria, declarou desenvolver essa habilidade com o tempo; pois, inicialmente, se sentiam inseguras. Em geral, afirmaram se preparar muito para tais situações a fim de minimizar a insegurança.

Eu preciso me forçar a ser confiante para não passar uma impressão errada de que não sei o que estou fazendo. Nessas situações, sempre existe uma preparação e uma certa ansiedade, mas é importante demonstrar confiança. Mesmo que quando termine a reunião, eu me sinta aliviada. A melhoria nesse aspecto foi desenvolvida com tempo até se tornar algo mais tranquilo. (LUCIANA)

As entrevistadas revelaram apresentar maior facilidade para se expressar e manifestar opiniões quando estão inseridas em ambientes nos quais são bem acolhidas e consideradas. Em contrapartida em espaços que se deparam com descrédito, questionamentos e testes de competências, é difícil exprimir suas ideias, pois tem receio do julgamento. Além disso, também expressaram resistência e timidez quando precisam exteriorizar dúvidas, por terem vivenciado situações em que tiveram o conhecimento refutado e desvalorizado. Nesse contexto, os dados sugerem tais receios em manifestar ou discutir certos temas como promoções e condições de trabalho.

Quando se trata do serviço em si é mais fácil. Mas, se for relacionado às minhas condições de trabalho ou minhas necessidades não tenho tanta facilidade. (ANA)

Se eu sinto que tenho abertura para falar, eu não deixo de falar e não penso no que as pessoas podem achar. No início eu me sentia tímida e tinha receio de falar algo errado e passar alguma situação constrangedora. Isso mudou com o tempo e, principalmente no ambiente em que estou, porque percebo que eu posso falar. (LUCIANA)

No que se refere aos sentimentos frente aos desafios, a maioria das mulheres manifestou entusiasmo, especialmente pela possibilidade de comprovar suas competências e abrir espaço para outras mulheres nas organizações. No entanto, em consonância à pesquisa de Hryniewicz e Vianna (2018), que aponta para a escassez de confiança do gênero feminino quanto as suas habilidades para assumir desafios, todas as entrevistadas expressaram alguma hesitação para se candidatar aos cargos mais elevados por não se sentirem inaptas e inexperientes. Na pesquisa, as entrevistadas revelaram sentir ansiedade, preocupação e baixa autoestima no momento de assumir novos desafios por acreditarem não serem boas o suficiente.

A personalidade feminina revela competências importantes para o desempenho do poder como capacidade de aprender, de colaborar e estabelecer parcerias. No entanto, no mercado de trabalho, as mulheres demonstram elevada timidez, poucas vezes se disponibilizam para conduzir reuniões, apresentam dificuldades para tomar decisões com receio de serem consideradas agressivas e, muitas vezes, revelam dificuldades para solicitar aumento de salário (SHARPNACK, 1999).

Às vezes pode parecer uma pergunta “boba” que eu já deveria saber a resposta, mas até que em meu trabalho atual eles incentivam bastante que eu pergunte, pois é melhor esclarecer a dúvida, por mais simples que seja, do que fazer errado. (MARIA ALICE)

Já senti vergonha de perguntar algo e ser uma coisa bobo e parecer algo óbvio. Hoje em dia tenho mais cuidado e busco

perguntar mais, visto que como líder eu preciso expor minhas dúvidas para conseguir sanar as dúvidas do meu time. (LUCIANA)

7.2 Pretensão em ocupar cargos de liderança

De acordo com Carvalho Neto, Tanure e Santos (2013), quando mulheres ocupam cargo de liderança, embora apresentem outras responsabilidades fora da esfera pública, elas são julgadas pelo mesmo parâmetro que os homens. Dessa forma, precisam trabalhar mais e demonstrar que são capazes de lidar com desafios.

Quando questionadas sobre a perspectiva em relação à ocupação de posições de liderança, a maioria das mulheres que ainda não ocupam cargo de chefia relataram a predominância masculina nesse espaço, demonstrando desmotivação e desesperança em relação ao rompimento do “teto de vidro”.

Percebo que o machismo estrutural é real. Que os cargos de liderança são sempre nomeados por homens, que suscetivelmente elegem outros homens para liderança, uma cadeia sem fim que não visa a competência e habilidade do profissional em jogo, mas que valida o gênero. (EDUARDA)

7.3 Autoestima

Os homens tendem a supervalorizar suas habilidades, ao passo que as mulheres as subestimam, o que pode indicar o porquê do comportamento masculino ser mais arriscado (BENNETT, 1997 *apud* HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Em linha com essa afirmação, constata-se a insegurança quanto à capacidade, habilidades e competência nas falas das entrevistadas quando questionadas se já vivenciaram o fenômeno conhecido como “Síndrome de Impostora”.

A maioria das mulheres já experienciou o sentimento de insegurança e relataram que, muitas vezes, avaliam seu

desempenho a partir da opinião de terceiros – como um mecanismo de validação. Ademais, outras associaram a sensação de insuficiência à dupla jornada de trabalho e, por conseguinte, ao esgotamento físico e mental. Dessa forma, em relação a autoestima, a maioria das entrevistadas enfrenta a síndrome do impostor ou insegurança no trabalho, muitas não se consideram aptas para ocupar cargos de lideranças e se sentem inseguras para realizar funções mais desafiadoras, questionando suas habilidades e competências.

7.4 Percepções em relação à identidade masculina nas organizações

Como também evidenciado por Hryniewicz e Vianna (2018), as entrevistadas reconhecem que os homens são mais interativos e estabelecem mais vínculos no ambiente de trabalho. E também atribuem a facilidade de integração social do gênero masculino à identificação com o espaço, os assuntos e à intensa presença de homens em cargos de liderança.

Vão desde afinidades políticas a afinidades por um time de futebol, soa banal; mas no dia a dia isso é corriqueiro e tangível. “parceiros daquela partidinha de bola semanal” ou de um papo partidário, levam um a estender a mão para o outro, as mulheres ficam nos bastidores, nas “torcidas”, neste jogo não nos cabe, segundo a visão deles. Lutamos muito mais para demonstrar nossas capacidades e habilidades.
(EDUARDA)

Em consonância com Madalozzo (2011), as entrevistadas afirmaram que os gêneros apresentam afinidades entre si e, por isso, espaços de liderança ocupado por homens são mais propícios para promoção do gênero masculino.

A maioria das entrevistadas confirmaram que os homens são mais confiantes no ambiente de trabalho, e defendem que a

determinação e a segurança são provenientes da maior aceitação de opiniões, ideias e sugestões quando são expressadas por alguém do gênero masculino. As entrevistadas também admitiram ter preferência por líderes mulheres, pois demonstram mais empatia, menos agressividade, mais acessibilidade e por tornarem o ambiente mais acolhedor para outras mulheres.

Eu me sinto mais confortável quando minha superior é mulher. Recentemente, o meu gestor foi desligado e eu tive muito receio do seu substituto ser um homem que fosse arrogante, ignorante, que questionasse a minha capacidade e, de certa forma, me anulasse. Quando chegou uma líder mulher, eu me senti mais tranquila. Eu acredito que mulher tem mais facilidade para ouvir e compreender como líder. (LUCIANA)

No que concerne aos cargos mais elevados e as promoções serem disponibilizadas sobretudo aos homens, as participantes atestam a manutenção desse cenário nas organizações, embora as atitudes que demonstrem privilégios entre o gênero masculino decorram de forma sutil.

Há oportunidade ou manipulação. Porque ainda existe, mesmo que não seja explícito, uma preferência em promover homens. Mais pelos relacionamentos formados entre eles. Mas isso é feito de uma maneira tão discreta e [dissimulada] que só é percebido quando você conta a quantidade de homens nos cargos mais elevados. Porque no dia a dia não existe esta segregação, não existe retaliação, não existem privilégios. Daí você não percebe que as promoções estão direcionadas aos homens. (LARISSA)

As responsabilidades, tempo para estudo são completamente diferentes entre homens e mulheres. O que muitas vezes privilegia os homens que podem se dedicar exclusivamente para carreira. (ANA)

Nesse contexto, confirma-se a descrição de Cappelle *et al.*, (2012), que consiste no fato de que as promoções não são disponibilizadas às mulheres na mesma proporção que são ofertadas aos homens.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo central de entender como os estereótipos de gênero e as distinções de comportamento entre homens e mulheres podem para a manutenção do “teto de vidro”, passamos agora a discutir os resultados.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi descrever as situações de discriminação e preconceito no ambiente de trabalho, provenientes das crenças em estereótipos de gênero. Nas falas das entrevistadas foi possível notar que a desigualdade de gênero ainda está presente nas estruturas sociais das organizações e se manifesta em atitudes e condutas sutis que exprimem discriminação e preconceito.

Como constatado nos resultados de Hryniewicz e Vianna (2018) e Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), a análise do caso possibilitou identificar que a resistência às lideranças femininas é uma manifestação de discriminação e o preconceito no ambiente de trabalho, o descrédito das competências das mulheres, a depreciação das características do comportamento feminino e os constantes questionamentos do conhecimento e da habilidade das profissionais do gênero feminino.

O segundo objetivo específico tratou de entender as características que são atribuídas ao gênero feminino e como se moldam em função das experiências provocadas pelas crenças de estereótipos de gênero no ambiente de trabalho. Dessa forma, verificou-se que as entrevistadas podem suprimir as características femininas associadas à fragilidade, uma vez que as organizações preferem líderes que apresentem atributos associados ao gênero

masculino, como segurança, independência e agressividade (EAGLY; CARLI, 2007 *apud* CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2020).

Nesse contexto, para investigar o impacto da discriminação e do preconceito de gênero as seguintes categorias foram consideradas: autoestima, segurança, timidez e perspectiva em relação à ocupação de cargos de lideranças. Com base nessa análise, notou-se que os espaços condescendentes com crenças de estereótipos de gênero e mantém a soberania masculina tendem a viabilizar o silenciamento feminino referente à exposição de ideias, participação e liderança de reuniões. Além disso, promovem o medo de assumir riscos e novos desafios que, por consequência, favorecem a invisibilidade das mulheres nas organizações.

A necessidade das mulheres em demonstrar modéstia faz com que muitas associem o sucesso à sorte, desconsiderando suas trajetórias (EAGLY, 2007 *apud* HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Mascarenhas, Vasconcelos e Mascarenhas (2004) observam que a manutenção das concepções de estereótipos de gênero presente nas estruturas das sociedades patriarcais, inibem as potencialidades das mulheres, reprimindo o sentimento de capacidade para tomar decisões e ocupar espaços de liderança.

Em consonância com Hryniewicz e Vianna (2018), no que se refere a autoestima, a maioria das entrevistadas enfrenta a síndrome do impostor ou insegurança no trabalho, muitas não se consideram aptas para ocupar cargos de lideranças e se sentem inseguras quando precisam realizar funções mais desafiadoras, e questionam suas habilidades e competências.

Cembranel, Cardoso e Floriano (2020), salientam que as mulheres enfrentam diversos desafios para ascensão profissional nas organizações, cuja a trajetória é marcada por contínuos questionamentos quando manifestam ações mais contundentes e vários entraves para alcançar da confiança no ambiente de trabalho.

Portanto, por receio do julgamento, o estudo constatou que as entrevistadas demonstraram sentir ansiedade e preocupação quando precisam conduzir reuniões, conceder opiniões e sugestões. Para lidar com isso, elas relataram buscar o desenvolvimento de aspectos como confiança e segurança visando se sentirem mais preparadas nessas situações. Em relação a timidez, nota-se que por medo de terem suas competências e habilidades contestadas, as mulheres ainda apresentam dificuldades para manifestar dúvidas e questionamentos no ambiente de trabalho.

Por fim, o último objetivo buscou identificar a perspectiva feminina em relação ao comportamento masculino nas organizações. Nesse contexto, as mulheres entrevistadas ressaltaram que a confiança e autoestima do gênero masculino manifesta-se de forma mais assídua no ambiente de trabalho. Além disso, em consonância com a pesquisa de Madalozzo (2011), as entrevistadas ressaltaram que a identificação com o ambiente promove a integração mais efetiva dos homens quanto à socialização que, por consequência, recebem mais oportunidades relacionadas às promoções, sustentando, portanto, o “Teto de Vidro”, isto é aquela barreira sutil que impossibilita a ascensão do gênero feminino aos cargos mais elevados da hierarquia.

Fernandez (2019) salienta que a economia tradicional não abrange em suas metodologias e objetos de pesquisa a perspectiva referente ao impacto das ações relacionadas à discriminação e preconceito nos papéis que homens e mulheres desempenham na sociedade.

Dessa forma, como contribuição da pesquisa, considera-se a possibilidade de complementar os estudos e metodologias presentes na economia tradicional, cuja composição tende a não aprofundar na influência da crença do estereótipo de gênero nas configurações de poder estabelecidas na sociedade e, por consequência, nas organizações. Portanto, o estudo visa compreender como o comportamento feminino pode ser moldado

conforme o ambiente em que as mulheres estão inseridas e, além disso, como o silenciamento e a invisibilidade feminina podem promover a manutenção do “Teto de Vidro” nas corporações.

REFERÊNCIAS

CAPPELLE, Monica Carvalho Alves *et al.* Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 218-236, abr. 2012.

CARNEIRO, Sueli. Mulheres em movimento. **Estudos Avançados**, v. 17, n. 49, p. 117-132, jun. 2003.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1-23, 2010.

CEMBRANEL, P.; CARDOSO, J.; FLORIANO, L. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020.

CRAMER, Luciana; NETO, Alcielis de Paula; SILVA, Áurea Lucia. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 25-37, ago. 2002.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 57-78, 2011.

FAZENDA, Rui; PINTO, Ana; NUNDES, Sara Morgado. Um estudo sobre a influência do gênero em funções tradicionalmente masculinas e femininas. **International Journal on Working Conditions**, n. 7, jun. 2014.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de Vidro, Piso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: Por que as iniquidades persistem? **Revista Cadernos de Campo**, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jun. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.io

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? Um olhar sobre a última década. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, fev. 2011.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018.

RAGO, Margareth. **Trabalho feminino e sexualidade**. In: PRIORE, Mary Del (Org). História das mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto, 2004. P. 484 a 507.

RAMOS, A. M.; FELIX, B. Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **As carreiras das mulheres no Brasil**: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? *Brazilian Journal of Development*, Vitória, v. 7, n. 3, p. 23792-23813, mar. 2021.

SOUSA, Luana Passos; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, 2016.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F.; JUNQUILHO, G. S. Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3ª E. Especial, p. 269-287, 2015.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. TONELLI, M. J.; BETIOL, M. L. S. A mulher executiva e suas relações de trabalho.

Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991. VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flávio Carvalho; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Batom, pó de arroz e microchips - o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 31, p. 1-21, dez. 2004.

VAZ, Daniela Verzola. **O Teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3(49), p. 765-790, dez. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

DESIGUALDADE RACIAL NO MERCADO DE TRABALHO: AUSÊNCIA DE PROFISSIONAIS NEGROS EM CARGOS DE CHEFIAS

*Thaiza Mara Rodrigues de Avila*³³

*Livia Alves Brandão*³⁴

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo que pretendeu compreender as razões pelas quais organizações não inserem e tampouco promovem pessoas negras para cargos de chefia, de forma equitativa às pessoas brancas. Buscou identificar e analisar: políticas organizacionais e de gestão de pessoas relacionadas à inserção e promoção de negros para os cargos de comando; dificuldades e desafios enfrentados por negros para inserção no mercado de trabalho; políticas públicas que contribuam para a sua presença no mercado de trabalho; iniciativas organizacionais para solucionar essas limitações. A pesquisa, descritiva, utilizou o estudo de caso, e foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas. O grupo social pesquisado foi composto por sete mulheres negras e sete homens negros, graduados, e em cargos de lideranças. As 14 entrevistas foram realizadas pela plataforma *Skype*. A resposta à indagação inicial é a de que as características físicas e o preconceito são os principais motivos para a ausência de pessoas negras em cargos de

comando Na análise qualitativa de dados, com aporte quantitativo, destacam-se os resultados: as empresas não praticam a cultura da diversidade racial e a equidade racial, dificultando os processos seletivos e carreiras para as pessoas negras; o racismo e preconceitos impedem que esses profissionais, mesmo atendendo aos requisitos, não alcancem os cargos gerenciais; há necessidade de políticas públicas que reduzam as desigualdades raciais. Os pesquisados percebem a necessidade da constante adaptação e aperfeiçoamento frente às exigências do mercado de trabalho. Ao profissional que pretende atuar na área de RH, recomenda-se que desenvolva um olhar crítico sobre a situação explanada e planeje ações relativas à diversidade nas organizações; às últimas, sugere-se políticas promotoras de diversidade e igualdade de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Diversidade nas organizações. Oportunidades para negros em cargos gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

No início do século XVI, a escravidão instalou-se no Brasil e durou cerca de 300 anos de muita injustiça. As pessoas escravizadas eram trazidas para o Brasil em condições desumanas e amontoadas nos porões dos navios, muitas morriam antes de chegarem aos destinos e seus corpos eram jogados no mar. Eram consideradas mercadorias, vendidas a preços que variavam conforme suas condições físicas, habilidades profissionais, sexo, idade e o destino. Trabalhavam de forma desmensurada na agricultura e na mineração; e as mulheres negras eram exploradas sexualmente e usadas como cozinheiras, em trabalhos domésticos, arrumadeiras e amas de leite.

O Brasil foi o último país das Américas a abolir a escravidão e no dia 13 de maio de 1888, os escravos se tornaram livres perante a lei, mas não lhes foi dada nenhuma garantia que seriam aceitos pela

sociedade, o que resultou em dias muitos difíceis após o fim da escravidão.

A ausência de políticas públicas para a população negra recém-liberta gerou consequências dramáticas que se reproduziram com o passar do tempo. Décadas depois, o racismo e a desigualdade racial continuam presentes na vida das pessoas negras e permeiam todos os âmbitos da vida como, por exemplo, no social, na cultura, nas instituições públicas, na política, no mercado de trabalho e na formação educacional.

Em reportagem da Agência Brasil (BOEHM, 2017) o professor Vieira aponta três principais tipos de discriminação enfrentados por pessoas negras no ambiente de trabalho, são elas: a capacidade de pessoas negras em desempenhar tarefas mais complexas, pois mesmo que seja apto para a função, sempre haverá questionamentos e até mesmo dúvidas; a discriminação salarial, pois ao comparar a remuneração de brancos e negros, o trabalho feito pela pessoa negra tem o menor valor; a discriminação de imagem, pois pessoas de pele escura e cabelos crespos são alvos de preconceitos e excluídos de diversas oportunidades de empregos, principalmente, em cargos de chefia.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) mais de 50% da população brasileira é negra, o que gera uma expectativa que mais da metade das organizações fossem dirigidas por representantes negros. Porém, na prática, isso não acontece; exibindo os primeiros sinais de preconceito no mercado de trabalho.

É notória a desigualdade de salários entre pessoas negras e brancas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2018) constatou que um homem branco recebia 45% a mais em comparação ao homem preto. As mulheres brancas ganhavam 55% a mais em comparação às mulheres negras.

O presente estudo justifica-se frente à lacuna de conhecimento com relação ao tema, pois aborda questões relacionadas à desigualdade racial no mercado de trabalho que impedem a inserção e promoção de pessoas negras para cargos de chefias.

No Brasil, em que desigualdades raciais são enormes, estudos sobre essa temática podem auxiliar no desenvolvimento de políticas organizacionais e incentivar movimentos para políticas públicas que visem combater as discrepâncias que afetam esse grupo específico. A área de Recursos Humanos precisa desenvolver um olhar crítico sobre a situação e planejar ações que favoreçam a cultura da diversidade nas organizações.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou compreender as razões que levam as organizações empresariais a não inserirem e tampouco promoverem pessoas negras para cargos de chefia, de forma equitativa às pessoas brancas. Os objetivos específicos estão assim apresentados: (a) verificar as políticas de gestão de pessoas relacionadas ao recrutamento e a seleção de pessoas negras para os cargos de comando; (b) identificar os problemas internos e preconceitos vivenciados nas organizações que impedem as promoções e as oportunidades para pessoas negras; (c) verificar se a ausência de políticas públicas influencia a presença de pessoas negras no mercado de trabalho e como pode ser solucionado; (d) examinar a existência de iniciativas organizacionais para solucionar essa limitação.

Este artigo está organizado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise e discussão de dados de dados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas: processo seletivo e plano de carreiras

Ferreira e Vargas (2014) afirmam que a gestão de pessoas é uma preocupação fundamental da empresa, pois desenvolve a motivação, a retenção e a capacitação dos funcionários com intuito de melhorias no seu desempenho.

Rocha (1997), Chiavenato (2000) e Câmara *et al.* (2003) expõem que o recrutamento corresponde à procura de candidatos para uma determinada função e a seleção acontece por meio da escolha do candidato que tomará as decisões em função do cargo que ocupará. Baylão e Rocha (2014) entendem que é de suma importância que as empresas organizem e elaborem um planejamento estratégico para garantir a quantidade de pessoas que irão necessitar e buscar os subsídios para os processos de recrutamento e seleção.

Para Randon Filho, Amaral e Machado (2019), o plano de carreira é um processo pelo qual o empregador estabelece as transformações e a evolução na carreira do empregado, o caminho que poderá ser percorrido dentro da empresa. Souza (2014) afirma que a principal tarefa do plano de carreira é colocar a pessoa no caminho certo, com o objetivo de alcançar o seu sucesso, com foco no crescimento de forma eficaz. Assim, o plano de carreira é uma alternativa que possibilita rever a programação de tempo para alcançar os objetivos traçados, e bem definidos, para determinada pessoa. O plano de carreira requer motivação e desempenho necessários para alcançá-lo.

2.2 Desigualdade racial na sociedade brasileira

Santos Júnior (2019) entende como equívoco aceitar a escravidão como a única explicação para as desigualdades raciais na sociedade brasileira, sendo a escravidão apenas um dos motivos que influenciam a posição social das pessoas negras na sociedade. O autor reconhece que as pessoas negras encontram dificuldades a

partir da sua juventude pois, mesmo com o fim da escravidão, carregam esse acontecimento em sua realidade, e, de forma rotineira, surgem novas barreiras impostas pela sociedade. Ele também aponta que uma explicação para essa desigualdade racial, localiza-se no racismo institucional – desigualdade que consiste na discriminação racial que pode ocorrer em empresas públicas ou privadas – porque a população negra enfrenta uma enorme barreira que impede o acesso a melhores posições na sociedade. Santos Júnior (2019) conclui que o motivo principal para o tratamento diferenciado com pessoas negras é o racismo, por causa da cor da pele e as características fenotípicas.

Lima e Vala (2004) afirmam que o racismo institucional é negado pela população brasileira. Os autores ainda expõem que no Brasil prevalecem novas formas de racismo, uma delas é o racismo cordial, que é a discriminação racial realizada por uma cortesia superficial que encobre o preconceito sofrido pelas pessoas negras, que é expresso de várias formas, como piadinhas, ditos populares e brincadeiras de mau gosto. É importante ressaltar que o racismo é crime inafiançável de acordo com a Lei nº 7.716/89, data da lei, apresentada em documento do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1989).

Freire (2020) divulga uma pesquisa realizada pelo PoderData, divisão de estudos estatísticos do Poder360, retratada a seguir:

Gráfico1 - Preconceito contra os negros no Brasil



Fonte: Freire (2020, p. 1).

Em entrevista para o Instituto Unibanco, acerca da Gestão Escolar para a Equidade Racial, do Observatório de Educação (2020) Evaristo, ao abordar o tema do impacto do racismo no acesso à educação, afirma a falta de educação formal como uma influência para a desigualdade racial no Brasil. Infelizmente, os jovens, ao vivenciarem a difícil realidade financeira em seus lares, precisam escolher entre estudar ou trabalhar, e muitos acabam abandonando seus estudos. Segundo Cruz (2018) o fim da desigualdade racial só irá começar quando a educação para jovens negros for mais acessível. O ensino no Brasil tem que ser uma ferramenta para enfraquecer as desigualdades raciais e não a reforçar ainda mais. É essencial que modificações urgentes sejam feitas para que as necessidades educacionais sejam atendidas e impactem na vida da juventude negra.

Santos Júnior (2019) afirma que essa desigualdade racial é justificada também pela falta de políticas públicas. As políticas têm o intuito de combater as desigualdades raciais e sociais,

principalmente no âmbito da educação, para assegurar o ensino de qualidade para os jovens negros.

Lima (2019) ao analisar a relação entre raça e classe social, destaca a rigidez social no Brasil, independente da raça, ou cor, e conclui que a mobilidade social é essencial. O autor reforça a importância de haver um processo de redução das desigualdades raciais no Brasil. Porém, deve-se enfatizar a necessidade das políticas públicas voltadas para a diminuição das desigualdades sociais e raciais nesse processo. Os dados apontam que só houve uma efetiva diminuição das desigualdades raciais nos períodos em que o Estado brasileiro definiu políticas de inclusão, embora ainda seja necessário produzir evidências empíricas mais explícitas que relacionem esses fenômenos.

2.3 População negra no mercado de trabalho

Uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2019 em parceria com o Portal VAGAS.com, em publicação do Correio Braziliense (2020), revelou que os cargos mais altos de uma empresa são ocupados por pessoas brancas e os negros são maioria em cargos operacionais e técnicos no mercado de trabalho, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Pessoas negras e brancas em cada cargo

PESSOAS NEGRAS E BRANCAS EM CADA CARGO - IBGE 2019		
Cargos	Pessoas Brancas	Pessoas Negras
Nível Pleno	13%	9%
Direção	2%	0,7%
Operacionais	11,4%	47,6%
Gerentes	8%	3,4%
Sênior	7%	3,5%
Junior	10%	6%
Supervisão/Coordenação	11%	6,3%

Fonte: Gimenes (2020, p. 1).

Ferraz (2018) menciona que homens negros levam em média 15 meses para conseguir um emprego. Tempo bem maior quando comparado aos homens brancos, que tende a conseguir em apenas 6 meses. As mulheres negras levam em média 17 meses, enquanto para as mulheres brancas, a média é de 9 meses.

A maioria das multinacionais quer profissionais que estudaram em universidades consideradas de primeira linha. Nosso trabalho é mostrar para essas empresas que a maioria das pessoas negras não está nessas instituições. Além disso, a maioria das empresas quer pessoas que tenham inglês avançado ou fluente, mas sabemos que boa parte das pessoas negras não pode fazer inglês desde a infância. (SANTOS JÚNIOR, 2019, *apud* PVMULHER, 2019, p. 1)

Os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômicos (DIEESE, 2018) demonstram que, mesmo que pessoas negras estudem a mesma quantidade de anos que uma pessoa branca, ainda terá menores rendimentos. Abreu, Filgueiras e Sorj (1990) revelam que, para os negros alcançarem o salário médio das pessoas brancas, deverão estudar quatro anos a mais que os brancos. Dados divulgados pelo IGBE em 2018 mostram que 10,4% de mulheres negras e 7% de homens negros tinham curso superior completo em comparação às mulheres brancas com 23,5% e 15,6% de homens brancos haviam completado a graduação.

Ferraz (2018) afirma que, infelizmente, o espaço da mulher negra já foi decidido pela sociedade, que é o trabalho doméstico. Miranda *apud* Lopes (2017) diz que esse espaço já estabelecido só prova que a mentalidade escravocrata não está eliminada, que ainda persiste o pensamento de mulheres negras em atividades domésticas ou em serviços braçais, como ocorria na escravidão. Um passo muito importante no combate de gênero entre homens e mulheres, foi a criação do Programa Pró-Equidade de Gênero, que tem o intuito de disseminar novas posturas na cultura organizacional visando a igualdade de gênero no mundo trabalho. Entretanto,

somente foram identificados dados de 2003 sobre o Programa (IPEA, 2003).

Para Garcia (2019) é importante destacar que mais de 80% das empresas não possuem medidas para incentivar a inclusão de pessoas negras em seu quadro de funcionários.

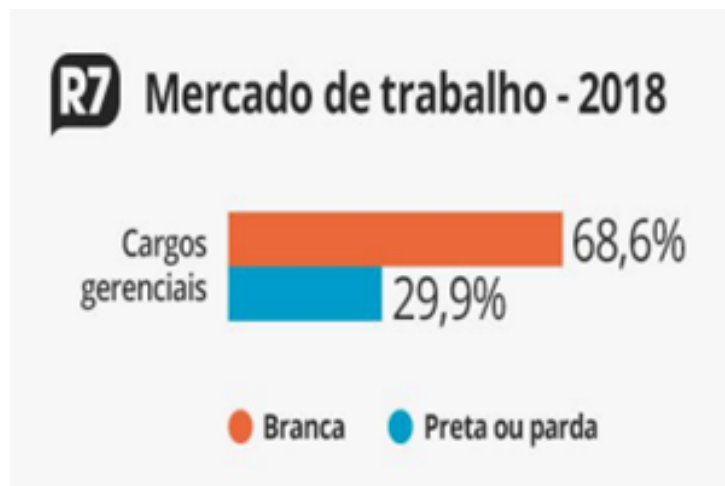
O Instituto de Pesquisa Locomotiva realizou um estudo em 2020 em parceria com a Central Única das Favelas (CUFA), com o intuito de observar os desafios que os negros enfrentam no mercado de trabalho. O estudo apontou que 46% dos trabalhadores afirmam ter pouca ou nenhuma diversidade nas empresas onde trabalham. Com os funcionários negros, essa porcentagem aumenta para 68%. O estudo ainda mostra que as pessoas negras são obrigadas a conviver com o preconceito praticado por meio de deboches, piadinhas e humilhações em seus ambientes de trabalho (RICARDO, 2020).

Entretanto, a pesquisa da McKinsey & Company (2018) aponta que as empresas com maior diversidade étnica são as que apresentam melhores performances e, conseqüentemente, os melhores resultados.

2.4 A presença dos negros em cargo de chefia nas organizações

De acordo com o IBGE (2018) 68,6% das pessoas brancas ocupavam cargos gerencias e apenas 29,9% desses cargos eram ocupados por negros. É válido ressaltar que 55% da população brasileira é negra.

Gráfico 2 – Mercado de trabalho (2018)



Fonte: Sindicato dos Operadores Portuários do Estado de São Paulo (2019a, p. 1).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) apontou que nas 500 empresas com maior faturamento no Brasil, os negros representam apenas 6,3% em cargos de chefia. Nos cargos executivos, as pessoas negras ocupam apenas 4,7%. A pesquisa ainda conclui que a maioria dos gestores acredita que essa enorme desigualdade, é porque os profissionais negros não possuem a qualificação necessária.

Souza (2014) menciona que o profissional branco, no Brasil, com mais de 12 anos de escolaridade tem, em média, três vezes mais chances que um negro de alcançar os cargos gerenciais. A pesquisa realizada pelo Ibope com o Instituto Ethos (UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES, 2010) apontou que a presença de negros em cargos executivos é apenas 3,5/% e para as mulheres negras, os dados são preocupantes, não chega a 0,5% de mulheres em cargos de chefia. Para Maximiliano (2019) dois fatores confirmam esses dados: o baixo acesso dos negros a educação básica e superior e o racismo.

Um levantamento realizado pela Folha de São Paulo (2018) mostra que somente 2 negros em cada 10 profissionais ocupavam cargos gerenciais nas empresas privadas no Brasil. Esse levantamento conduz a um questionamento impactante quando se

compara esse dado com a pesquisa IBGE em 2019 , que afirma 55,4% da população brasileira se declaram negros (BÚRIGO, 2021).

Segundo a Pesquisa do Instituto Ethos (2016) 85% das maiores empresas do país dizem não possuir medidas para incentivar e ampliar a presença dos negros em cargos gerenciais. A pesquisa ainda demonstra que as organizações não realizam programas de capacitação profissional para negros e não criam metas para reduzir a desigualdade de salários entre brancos e negros.

A pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, realizada pelo Ethos e pelo BID em 2016 identificou que 3,6% das empresas têm políticas para inserção de negros no quadro de colaboradores. A pesquisa do Instituto Ethos (2016) constatou que a maioria dos gestores reconhece que há menos negros do que deveria no quadro executivo das organizações em que trabalham e, ainda, que os profissionais negros que alcançaram postos de liderança entendem que a falta de referências também é uma barreira para o crescimento profissional.

O Instituto Ethos (2016) reafirma a importância e a necessidade de investir em qualificação para todas as pessoas negras, para que todos tenham acesso a todos os níveis da empresa, da mesma forma que as pessoas brancas.

2.5 Responsabilidade social empresarial

O ODS8 (Oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável) foi elaborado como uma extensão dos ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio) adotados durante a Cúpula do Milênio em 2000 e visa contribuir para o esforço nacional em alcançar os desafios lançados durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável da Assembleia Geral das Nações Unidas, da Organização das Nações Unidas (ONU). Tem o objetivo

de promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.

O alcance do ODS8 pode trazer desenvolvimento econômico à população, com base nos direitos humanos e na sustentabilidade. É um passo indispensável para o crescimento de qualquer país, uma vez que o trabalho digno favorece o acesso das pessoas a produtos e serviços necessários para sua sobrevivência e atuação em sociedade.

A ONU (Organização das Nações Unidas – Plataforma Agenda 2030) afirma que:

No longo prazo, a desigualdade de renda e de oportunidades prejudicam o crescimento econômico e o alcance do desenvolvimento sustentável. Os mais vulneráveis, muitas vezes, têm menores expectativas de vida e apresentam dificuldades de se libertarem de um círculo vicioso de insucesso escolar, baixas qualificações e poucas perspectivas de empregos de qualidade. A revitalização econômica contribui para criar melhores condições para a estabilidade e a sustentabilidade do país. É possível promover políticas que incentivem o empreendedorismo e a criação de empregos de firma sustentável e inclusiva. O ODS 8 reconhece a urgência de erradicar o trabalho forçado e formas análogas ao trabalho escravo, bem como o tráfico de seres humanos, de modo a garantir a todos e todas o alcance de seu potencial e capacidades. (PLATAFORMA AGENDA 2030, 2020)

O Diretor geral da Organização Internacional do Trabalho, Ryder (2020) declara que um maior número de pessoas com empregos dignos significa crescimento econômico mais forte e inclusivo. Isso garante mais recursos para criar empregos, pois conseqüentemente, o trabalho digno gera renda para as pessoas e para suas famílias, que podem aplicar na economia local. Ele ainda acrescenta que:

Os quatro pilares da Agenda para o Trabalho Digno da OIT são a promoção do emprego e das empresas, a garantia dos direitos no trabalho, a extensão da proteção social e a promoção do diálogo social, sendo a igualdade de gênero um tema transversal. Estes quatro pilares são fundamentais para o progresso de toda a agenda para o desenvolvimento sustentável. O trabalho digno para todos reduz a desigualdade e aumenta a resiliência. As políticas desenvolvidas através do diálogo social ajudam as pessoas e as comunidades a lidar com o impacto das alterações climáticas, facilitando simultaneamente a transição para uma economia mais sustentável. E, não menos importante, a dignidade, a esperança e o sentido de justiça social que resultam de um emprego digno ajudam a construir e a manter a paz social. (RYDER, 2020, p. 2)

Com isso, as empresas precisam investir em princípios de responsabilidade social para garantir aos colaboradores o acesso aos direitos trabalhistas e boas práticas no ambiente organizacional, pois são fatores essenciais para a construção de um ambiente saudável de trabalho e, conseqüentemente, aumentam a produtividade e promovem o bem-estar dos funcionários.

Os ODS buscam promover o crescimento econômico sustentado, níveis mais altos de produtividade e inovação tecnológica. É necessário incentivar o empreendedorismo e a criação de emprego, erradicar o trabalho forçado, a escravidão e o tráfico de seres humanos, proteger os direitos trabalhistas, promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores. A meta é alcançar empregos formais e produtivos e trabalho adequado para todas as mulheres e homens até 2030.

Para fins deste estudo, destaca-se que as dificuldades de oportunidades da população negra impactam a escolarização, o trabalho, a inserção na sociedade de consumo e em outros espaços

coletivos, contrariando o objetivo do desenvolvimento sustentável do país.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A realização da pesquisa seguiu as etapas definidas em seu planejamento: a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, o teste e a validação do roteiro de entrevista semiestruturada; a realização das entrevistas; a análise qualitativa dos dados coletados, com aporte quantitativo; e a elaboração da conclusão.

3.1 Classificação da pesquisa e técnicas utilizadas

Foi desenvolvida uma pesquisa do tipo descritiva, com o objetivo compreender as impressões, os pontos de vista e opiniões dos entrevistados com relação ao tema abordado. A técnica utilizada foi o estudo de caso. Para elaboração do referencial teórico foram selecionadas publicações acerca de gestão de pessoas, desigualdade racial no Brasil, os negros e suas dificuldades no mercado de trabalho, as políticas públicas e também as organizacionais relacionadas ao combate da desigualdade racial. De acordo com Yin (2020), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite focar em contextos, realidade e casos atuais; buscou-se compreender como o grupo pesquisado percebe suas vivências, e verificar as suas opiniões. Foi possível, a partir das respostas dos pesquisados, a comparação dos dados obtidos da vida real com o levantamento bibliográfico.

3.2 Unidade de análise e amostra da pesquisa

A pesquisa foi realizada junto a um grupo social, cujas pessoas foram identificadas em ambientes de trabalho e que já compartilhavam, com a pesquisadora, suas experiências e vivências

sobre o tema abordado. O convite foi feito pessoalmente e todos aceitaram participar dessa pesquisa voluntariamente. Foram escolhidas quatorze pessoas sendo, conforme objetivo inicial, sete mulheres negras e sete homens negros. Todos os entrevistados possuem escolaridade mínima em nível de graduação e ocupam cargos de lideranças.

3.3 Coleta, interpretação e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada; foi construído um roteiro com perguntas abertas. Esse tipo de entrevista permitiu uma espontaneidade em sua condução e na complementação dos dados por parte dos entrevistados. Por estarem, pesquisador e entrevistados, vivenciando período de isolamento social em função da pandemia por coronavírus, a entrevista foi realizada pelo Skype, o que permitiu um contato próximo com cada entrevistado e um entendimento maior do assunto abordado.

Os dados foram analisados em três etapas, descritas a seguir: a leitura atenta e a organização de todo material coletado; exploração dos dados, transcrevendo as respostas de cada entrevistado e destacando as significativas; e, por fim, foi feito o tratamento qualitativo dos dados, sua interpretação e registro dos resultados, com vistas à realização de uma conclusão consistente.

4 ANÁLISE e DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos entrevistados

Quatorze pessoas negras foram entrevistadas, sendo sete pessoas do sexo feminino e sete pessoas do sexo masculino; a faixa etária varia entre trinta e quarenta e um anos. Todos os entrevistados são graduados, tendo cursado Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Civil/Produção, Direito e Psicologia.

Cinco pesquisados possuem ou estão concluindo cursos de especialização, e suas escolhas recaem sobre as áreas de Finanças, Produção, Processos, Gestão e Estratégia de Pessoas. Ocupam cargos de Gerente, Coordenador e Supervisor.

4.2 Análise das entrevistas

4.2.1 Políticas de gestão de pessoas

Quando perguntados se participaram de processos seletivos para admissão nas empresas em que trabalham, todos os entrevistados responderam afirmativamente. O entrevistado 10 relata que o seu processo seletivo foi de quatro meses e o entrevistado 05 destaca que o processo pelo qual passou teve oito etapas.

Sobre o início na empresa, três relataram que foi bastante constrangedor, pois ouviram piadinhas e atitudes preconceituosas; os outros entrevistados relataram um início tranquilo sem atitudes preconceituosas.

Sobre as políticas de gestão de pessoas no recrutamento e seleção de negros em cargos de comando, todos os entrevistados confirmaram que não há políticas de gestão de pessoas dessa natureza nas empresas em que atuam. Relaram ainda que, quando os avaliadores descobrem que são negros, alteram o método de avaliação e as exigências são maiores, com o intuito de serem reprovados, o que pode ser ilustrado:

Uma vez, quando estava chegando para uma entrevista para uma vaga de supervisor, duas mulheres brancas e loiras me receberam pediram para aguarda que já iriam começar, eu as vi mexendo em alguns papeis fiquei um pouco curioso, porém não perguntei nada. Seguimos com a entrevista e quando acabou minha prima estava esperando lá fora, ela já tinha participado da entrevista também para mesma vaga de supervisor e com as mesmas avaliadoras, e eu a questioneei

que estava muito difícil e falei o que as avaliadoras abordaram, e ela começou a dividir comigo o que foi abordado com ela. Então percebi que minha entrevista foi totalmente ao contrário da minha prima. Minha prima é branca também, ela passou na vaga e nós oferecemos os mesmos requisitos para vaga a única coisa que mudava era o endereço onde eu morava, porque ela morava na rua de baixa da minha casa. (E8, 2021)

De acordo com o entrevistado 07, as promoções só acontecem com os negros quando esgotadas as tentativas para que a vaga seja preenchida por outra pessoa branca. Se conseguirem preencher, o colaborador negro sequer fica sabendo da existência da vaga.

Trabalhei em três empresas, em duas fiquei seis anos e não recebi nenhuma promoção de cargo e aumento de salários, meus colegas estavam sempre sendo realocados e conseqüentemente ganhando mais. E as duas eu pedi demissão porque eu não tinha oportunidade de crescimento. Na terceira empresa, eu fiquei três anos e bastante desmotivado minha sobrinha trabalhava no RH como menor aprendiz e ela tentou com uma amiga dela que era assistente em RH como que faz para crescer, ela respondeu que negros nem pouca chance de desenvolver naquela empresa. Então novamente eu pedi demissão, e cheguei à conclusão que negros só recebem promoção ou são realocados quando já tentaram colocar alguém naquela vaga e não conseguiram, sem contar naquelas vagas que fecham ao invés de oferecer aquela vaga para pessoas negras. (E7, 2021)

Sobre os motivos pelos quais as pessoas negras em cargos de chefia são em menor número do que as pessoas brancas, obteve-se: o preconceito e o racismo praticados de diversas maneiras (cinco entrevistados); a escolaridade, a aparência física e a desigualdade nas oportunidades (seis entrevistados); e, ainda, três

dos entrevistados do sexo feminino destacaram o machismo sofrido pelas mulheres negras.

Entrevistado 01: O principal motivo é o racismo, eles não aceitam pessoas de cores escuras em cargos gerenciais, aquela aparência negra é um líder de uma equipe que provavelmente serão de pessoas brancas.

Entrevistado 03: O motivo é o preconceito isso é um fato. O Brasil é um país muito racista.

Entrevistado 05: Além do racismo, o machismo também interfere muito. Uma mulher preta em cargo de comando, elas querem homens e, de preferência, brancos.

Entrevistado 08: Acredito que o racismo é o principal fator e por causa dele que as oportunidades são menores ou nem são ofertadas.

Os resultados comprovam o que Lima e Vala (2004) relataram, ou seja, o racismo institucional e cordial justifica a ausência dos negros em cargos gerenciais, estão presentes na vida dos brasileiros e são praticados constantemente na vida dos negros.

Quando indagados se há igualdade no tratamento durante o processo seletivo, todos responderam que não. Quatro entrevistados disseram que “não precisa falar nada”, apenas o olhar que recebem já é um ato de racismo, porque “aquele olhar” não é destinado para os demais candidatos brancos.

Entrevistado 10: Não tem igualdade, o tratamento é diferente com as pessoas brancas. Particpei do mesmo processo seletivo que o meu primo (homem branco) para uma empresa, ele foi primeiro e eu fiquei por último, eu já fiquei por último porque eu era único negro, quando o último branco foi embora eu fiquei um tempão esperando para entrar na sala, depois de um tempo entrei e finalizei minha entrevista. Após a entrevista meu primo estava me esperando ao lado de fora da empresa, conversando sobre o

processo seletivo e percebemos como a minha entrevista foi diferente até mesmo no tratamento. Resultado: meu primo passou no processo e eu reprovei uma hora depois de sair do processo seletivo.

Entrevistado 06: O tratamento é diferente, é diferente no olhar, é diferente nas perguntas, é tudo diferente. É um olhar de desconfiança e ao mesmo tempo de pena. Acredito que as pessoas brancas não têm a mesma percepção.

Com relação à remuneração, foi-lhes perguntado se já receberam remuneração mais baixa por serem negros, ao que todas as entrevistadas do sexo feminino responderam que sim; dos entrevistados do sexo masculino três responderam que sim. Estudo feito pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2018 constatou que os negros têm um rendimento financeiro médio inferior aos brancos, sendo que, enquanto as pessoas brancas atingiram R\$ 17,00 por hora, as pessoas negras atingiram R\$ 10,01 por hora trabalhada.

Ainda sobre remuneração, as entrevistadas do sexo feminino responderam que já receberam menos que os homens, mas apenas três assim permanecem. Esclareceram que possuíam a mesma escolaridade e quatro destacaram que realizam as mesmas atividades e veem como principal motivo para que isso aconteça, além do preconceito, é o machismo.

4.2.2 Problemas internos e preconceitos nas organizações

Quando abordados sobre as dificuldades e desafios encontrados para alcançarem os cargos gerenciais, responderam que os principais desafios foram o preconceito e o racismo (nove pessoas); os outros cinco relataram que, além desses, enfrentaram também o machismo, a dúvida em sua capacidade de empenhar-se com excelência numa determinada atividade, as exigências que precisam

cumprir para concorrerem a vaga, o fenótipo, a falta de oportunidade e a dificuldade de acesso aos estudos.

As falas dos entrevistados encontram respaldo em Santos Júnior (2019) que afirma ser o racismo o principal motivo para o tratamento diferenciado com os negros, por causa da cor da pele e as características fenotípicas.

Entrevistado 12: Eu sou uma mulher com pele negra, tenho cabelos crespos, boca grande, nariz grande. Esses são os motivos de eu ter recebido resultados negativos sobre algumas empresas porque preferem mulheres de pele brancas de cabelo lisos, nariz pequenos e bocas menores. Mulheres padrões!

Entrevistado 09: Não acredita que somos capazes de ser exercer essa função, porque estão acostumados em ver negros em cargos menores.

Perguntou-se sobre quantos gestores negros atuam na empresa onde trabalham, e as sete pessoas do sexo feminino responderam que apenas elas são gestoras negras e dois gestores negros. Sete pessoas do sexo masculino relataram que somente eles são gestores negros e que não há gestoras negras em seus ambientes de trabalho.

Percebe-se, nos relatos, que a presença da mulher negra em cargos de chefia é bem inferior aos homens negros, o que é confirmado na pesquisa da PED14 (Pesquisa de Emprego e Desemprego) realizado em 2015, que mostra que as mulheres negras sofrem dupla discriminação, porque são mulheres e por serem negras.

Sobre a proporcionalidade de negros e brancos nos cargos de liderança e nos cargos operacionais, os entrevistados entendem que existem mais negros em cargos operacionais e mais brancos em cargos gerenciais.

Entrevistado 01: “sinceridade, a cada 100 pessoas, 2 negros estão em cargos de lideranças e 98 estão em cargos operacionais.” (E1, 2021).

Como afirmado por Martins (2016) os negros são mais vistos em cargos mais baixos da hierarquia organizacional, exemplificando que a população brasileira consegue imaginar um negro sendo faxineiro, lixeiro, cozinheiro, vendedor e outros cargos parecidos, mas não consegue imaginar os negros como médicos, arquitetos, engenheiros etc. Observa-se que o autor não está criticando qual cargo é menos ou mais digno, e sim destaca como o preconceito já está imposto na sociedade brasileira e como esse acontecimento é considerado normal.

Corroborando este resultado também a pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2018, em que os brancos são maioria nos cargos de chefia (68,6%) e os pretos são minoria em cargos gerenciais (29,9%), destacando que 55% da população brasileira é composta por negros. O fato é destacado por Silva (2003) em reportagem sobre a população negra no mercado de trabalho, ao afirmar que as organizações com bons salários e benefícios não contratam negros para cargos melhores, apenas para cargos menos qualificados e, conseqüentemente, com menor remuneração (O BRASIL..., 2003).

Dando prosseguimento à entrevista, foi perguntado se ausência dos negros em cargos de chefia pode ser justificada pelo padrão estético imposto pela sociedade, e todos os entrevistados concordaram; exemplifica-se com o relato:

Sim. Qual empresa vai querer uma pessoa em cargo de chefia com cabelos crespos? Ou com nariz grande? Os cargos de chefia têm que manter os padrões estéticos que são brancos, loiros e cabelos lisos. Onde os negros não se encaixam. (E2, 2021)

Pode-se observar que o entrevistado 02 ressalta que os padrões estéticos impostos pela sociedade são padrões que os negros nunca se encaixam, e que estes já são impostos com intuito de não permitir que os negros sejam contratados ou promovidos em cargos de comando. Martins (2016) relata que a desigualdade racial tem diversos culpados que prejudicam as pessoas negras, além da herança escravocrata, pois existem os conceitos e atitudes negativas sobre a estética, ou seja, as características físicas já estabelecidas pela sociedade.

É apropriado destacar que o crime de racismo é inafiançável e imprescritível, e o art. 140, § 3º do Código Penal (BRASIL, 1940) estabelece a pena de reclusão de um a três anos e multa, além da pena correspondente a violência, para quem cometê-la.

Quanto a terem sofrido algum tipo de preconceito dentro da empresa por serem negros, todos os entrevistados responderam que sim e não apenas nas empresas em que estão atualmente, mas também em empresas anteriores. Indagou-se se sobre atitude tomada nas situações vividas e oito entrevistados disseram que preferiram permanecer em silêncio para evitar a sua própria demissão. Dos demais entrevistados, seis pessoas falaram para seus superiores e fizeram o boletim de ocorrência, mas três superiores preferiram ignorar a situação e os outros três superiores tomaram a decisão de demiti-los e continuar com os agressores.

4.2.3 Iniciativas organizacionais

Foi tratado se as empresas onde trabalham praticam e incentivam a diversidade racial e a resposta negativa prevaleceu: nove, dos quatorze entrevistados responderam que não. Ressalta-se o relato do entrevistado 12:

A minha empresa faz cartazes e a palestra sobre a diversidade racial, porém, de cem funcionários, apenas dois

são negros. Falar que pratica e incentiva é fácil, porém os números, a prática não corresponde com a teoria. (E12, 2021)

Ainda sobre diversidade racial, abordou-se se as empresas onde trabalham adotam políticas de recursos humanos e/ ou de gestão de pessoas, ao que oito entrevistados responderam que não havia política de recursos humanos e outros seis entrevistados não souberam responder.

Como constatado no estudo sobre a diversidade realizada pela Consultoria McKinsey (2018) em 12 países, inclusive o Brasil, as empresas não têm uma cultura de praticar a diversidade. O estudo ainda aponta que equipes de executivos com maior diversidade de perfis são mais lucrativas financeiramente e no desempenho das equipes. Entretanto, conforme comprovado também por Garcia (2019) mais de 80% das organizações não possuem medidas para incentivar a inclusão de pessoas negras.

4.2.4 Políticas públicas

Na entrevista também se perguntou aos pesquisados se conheciam alguma política pública relacionada à solução para a desigualdade racial, ao que cinco entrevistados responderam afirmativamente e citaram as cotas raciais. Os outros nove entrevistados responderam que não sabiam. Sobre se o governo deveria adotar novas providências sobre as políticas públicas voltadas para os negros; todos os entrevistados responderam afirmativamente.

Quanto à relação da ausência de negros em cargos de chefia e ausência de políticas públicas; todos os entrevistados responderam que sim, estão relacionados, e que isso afeta bastante na trajetória dos negros em cargos de chefia.

Foi-lhes solicitado sugerir alguma política pública voltada para redução da desigualdade racial no mercado de trabalho e obteve-se: a cada dois processos seletivos para vaga em cargos gerenciais,

deverá ocorrer um processo seletivo apenas com pessoas negras (cinco respostas); o governo poderia determinar uma porcentagem de negros para cada empresa, por exemplo, a cada cem funcionários, quinze deverão ser negros (três respostas); mais acesso à educação, e que as escolas particulares ofereçam bolsas gratuitas para jovens negros (quatro respostas); que as características físicas (cabelos, cor de pele, nariz), não sejam um requisito pré-determinado (dois entrevistados).

Os relatos acima validam o que Santos Júnior (2019) aponta: a desigualdade racial é justificada também pela falta de políticas públicas. Essas políticas têm o intuito de combater as desigualdades raciais e sociais, principalmente na educação, com o objetivo de assegurar e garantir ensino de qualidade para os jovens negros. Lima (2019) afirma que está ocorrendo um processo de redução das desigualdades raciais no Brasil. Porém, deve-se enfatizar a importância das políticas públicas voltadas para a diminuição das desigualdades sociais e raciais nesse processo, pois somente quando houve uma política de inclusão ocorreu uma diminuição na desigualdade racial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo pretendeu investigar as razões que levam as organizações brasileiras a não inserirem pessoas negras e tampouco promovê-las para os cargos de chefia, de forma equitativa às pessoas brancas. Buscou-se entender os motivos que conduzem os responsáveis pelos recursos humanos a não selecionarem pessoas negras para os cargos de liderança, se as políticas de cargos e salários e carreiras contemplam as pessoas negras, se as organizações praticam a diversidade e inclusão das pessoas negras e as dificuldades enfrentadas pelos negros para alcançarem os cargos gerenciais.

Esses temas aqui citados estão em pauta nas discussões sociais e empresariais, sendo fundamental para a diminuição das estatísticas sobre as desigualdades raciais e promover a igualdade para todos. E, ainda, os temas estão contemplados no ODS8 (Oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável) elaborado como uma extensão dos ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), adotados durante a Cúpula do Milênio em 2000 e reafirmados para a Agenda 2030.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um grupo social e voluntário composto por quatorze pessoas negras, sendo sete do sexo feminino e sete do sexo masculino, sendo todos graduados, e com funções em cargos gerenciais

Os objetivos da pesquisa foram atingidos com êxito. Na perspectiva dos pesquisados, no que se refere aos motivos que os recursos humanos não selecionam negros em cargos gerenciais, foi possível identificar que as características físicas e o preconceito são os principais motivos para a ausência de negros em cargos de comando. Infelizmente, os negros ainda são vistos como inferiores perante a sociedade brasileira, que acredita que esses indivíduos não têm os padrões ideais para os cargos de lideranças.

Constata-se que a escolaridade, na perspectiva dos pesquisados, não interfere nessa ausência de carreira para negros, pois mesmo que os profissionais negros tenham escolaridade necessária para o cargo, eles não são contratados ou promovidos.

Entretanto, já foi ressaltada neste estudo a importância da escolaridade para as pessoas negras, pois é a partir do conhecimento e da qualificação que os indivíduos brancos e negros melhoram suas chances de mobilidade social. Porém, os negros têm essas desvantagens em sua origem e que se reproduzem de geração em geração. Essa também seria uma das explicações para o baixo número de pessoas negras em cargos de chefia.

Com relação às políticas de cargos, salários e carreiras, percebe-se que as promoções acontecem para os negros em última hipótese, quando não existe ninguém para preencher aquela determinada vaga. Sobre salários, os profissionais negros recebem menos, mesmo tendo a mesma escolaridade e exercendo as mesmas atividades. Dado o passado escravista; os negros ainda exercem cargos menores e, conseqüentemente, com remuneração mais baixa. É válido ressaltar que, para as mulheres negras, a situação encontra-se mais agravada.

Percebe-se que as dificuldades encontradas pelos pesquisados em relação ao mercado de trabalho foram o preconceito, o racismo, a dúvida em sua capacidade de empenhar-se com excelência numa determinada atividade, a desigualdade salarial e a discriminação da imagem. É notório que as organizações não praticam a diversidade e a inclusão das pessoas negras. Contudo, mudanças têm ocorrido, mas a presença de negros em cargos de chefia ainda é muito menor quando comparada à de pessoas brancas.

Na perspectiva dos entrevistados, para a solução dos problemas relatados, a ideia das cotas para negros está presente e as sugestões abordam políticas públicas e organizacionais. No entanto, há relativa desinformação acerca de quais existam ou possam ser criadas para dirimir a desigualdade racial.

A partir dos resultados apresentados, retorna-se à problemática desta pesquisa: “por que as organizações não estão inserindo e tampouco promovendo negros para os cargos de chefias de forma equitativa com as pessoas brancas?”.

Tem-se como resposta para este questionamento que a cor da pele é o principal impeditivo para os cargos de comando; a cor da pele é o motivo da ausência de profissionais negros nesses cargos; a cor da pele determina se aquele indivíduo tem a capacidade para exercer aquelas atividades; a cor da pele informa se aquele

indivíduo merece receber uma remuneração melhor; e a cor da pele determina se aquele indivíduo merece uma promoção.

Respondem à essa indagação também o racismo estrutural e cordial e o preconceito sofrido todos os dias pelos negros. As organizações não estão inserindo e nem promovendo porque entendem que os negros não têm o perfil impecável imposto pela sociedade, não têm a postura considerada ideal e não são exemplos para estarem presentes em cargos de chefia.

É de extrema importância que isso seja pautado e discutido dentro das organizações, que seja dada a devida atenção aos preconceitos e aos atos de racismos sofridos pelos funcionários; que os gestores e diretores se posicionem e tomem as devidas providências contra esses atos de acordo com cada caso, para que todos juntos, empregadores e empregados, possam combater a desigualdade racial e estabelecer a igualdade entre todos os funcionários independente cor da pele. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas, por sua vez, têm a função social de combater o preconceito no mercado de trabalho.

Assinala-se, ainda, a importância da ampliação e aprimoramento das políticas públicas relacionadas à educação e direitos humanos, em geral, da população negra.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alice Paiva; FILGUEIRAS, Jorge Angel; SORJ, Bila. Desigualdade de gênero e raça: O informal no Brasil em 1990. *In*: II SEMINÁRIO NACIONAL DE POLÍTICAS ECONÔMICAS, POBREZA E TRABALHO. **Anais [...]** Rio de Janeiro: IBGE, 19-20 maio 1990. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16101/14645>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ARAUJO, Ana Lídia; LISBOA, Ana Paula; SOUZA, Talita de. Líderes que fazem a diferença. Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras, diz pesquisa. **Correio Braziliense**, [S. l.], 29 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/11/4892021-lideres-negros-sao-menos-de-30--nas-empresas-brasileirasdiz-pesquisa.html>>. Acesso em: 24 mar. 2021.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SOCIEDADE. Anais [...] [S. l.]: SEGeT, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2021*

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu.** São Paulo: Atlas, 2008.

BOEHM, Camila. Negros enfrentam mais dificuldades que brancos no mercado de trabalho, diz MPT. **Agência Brasil**, São Paulo, 08 nov. 2017 Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-11/negros-enfrentam-mais-dificuldades-que-negros-no-mercado-de-trabalho-diz-mpt>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Código Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Lei do Racismo.** Brasília-DF: TJDF, 1989. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/lei-do-racismo>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

BÚRIGO, Artur. Garantir diversidade nos cargos de chefia é o novo desafio das empresas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2021/02/garantir-diversidade-nos-cargos-dechefia-e-o-novo-desafio-das-empresas.shtml>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

CÂMARA, P. B *et al.* **Recursos humanos e sucesso empresarial.** Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Priscila. **Desigualdade racial:** o fim dela começa na educação. *[S. l.]*, 28 nov. 2018. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/colunas/priscila-cruz/2018/11/28/desigualdade-racial-ofim-dela-comeca-na-educacao.htm>>. Acesso em: 14 maio 2021.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Anuário dos trabalhadores.** Rio de Janeiro: DIEESE, 2018. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/AnuarioTrabalhadores.html>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

FERRAZ, Fabiana Kelly. **Igualdade de oportunidades e discriminação racial no trabalho:** uma leitura dos instrumentos legais. *[S. l.]*: OIT, Igualdade Racial, 2018. Disponível em: <http://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/oit/oit_igualdade_racial_04.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Estação Científica (UNIFAP), Macapá, v. 4, n. 2, pp. 21-39, jul.-dez., 2014.

FREIRE, Sabrina. 81% veem racismo no Brasil, mas só 34% admitem preconceito contra negros. **Poder 360**, [S. l.], 19 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/poderdata/81-veem-racismo-no-brasil-mas-so-34-admitempreconceito-contranegros/>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GARCIA, Karla. O que o Brasil precisa aprender sobre inclusão de pessoas negras no mercado. **RockContent-Blog**, [S. l.], 20 nov. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/inclusao-pessoas-negras/>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GIMENES, Diego. Mercado de trabalho: negros são minoria em cargos de médio e alto escalão. **Veja**, [S. l.], 19 set. 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/mercado-detrabalho-negros-sao-minoria-em-cargos-de-medio-e-alto-escalao/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

HUNT, Dame Vivian *et al.* Sundiatu Dixon-Fyle. A diversidade como alavanca da performance: Diversidade de gênero. **Mckinsey & Company**, [S. l.], 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdade sociais por cor ou raça no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Brasil: retrato das desigualdades gênero raça.** [S. l.]: Programa Igualdade de Gênero e Raça – UNIFEM Diretoria de Estudos Sociais – IPEA, 2003. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/primeiraedicao.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** [S. l.], 10 maio 2016. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO UNIBANCO. **Desigualdade racial na educação brasileira: um guia completo para entender e combater essa realidade.** [S. l.]: Observatório de Educação Ensino Médio e Gestão – Instituto Unibanco, 2023a. Disponível em: <<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/desigualdade-racial-na-educacao>>. Acesso em: 12. set. 2023.

_____. **Gestão escolar para a equidade racial.** [S. l.]: Observatório de Educação Ensino Médio e Gestão – Instituto Unibanco, 2023b. Disponível em: <<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/conteudo-multimidia/detalhe/gestao-escolar-para-a-equidade-racial-dialogos-com-macae-evaristo-e-sueli-carneiro>>. Acesso em: 12. set. 2023.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIMA, Márcia. Desigualdades raciais no Brasil e suas múltiplas dimensões. **Oxfam Brasil**, [S. l.], 27 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/publicacao/desigualdades-raciais-nobrasil-e-suas-multiplas-dimensoes/>>. Acesso em: 15 mar. 2021

LIMA, Marcus Eugênio Oliveira; VALA, Jorge. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia**, [S. l.], vol. 9, n. 3, p. 401-411, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n3/a02v09n3.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

LOPES, Valquíria. Pesquisa constata discriminação racial recorrente no mercado de trabalho. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 23 jun. 2017. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/07/23/interna_gerais,885946/negros-aindasofrem-desigualdade-no-mercado-de-trabalho.shtml>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MARTINS, Camila. Desigualdade racial e mercado de trabalho. **Catho**, [S. l.], 21 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/noticias/desigualdaderacial-e-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MAXIMILIANO, Vicente Martin. Negros têm apenas 3,5% dos cargos de chefia no país. **Dourados Agora**, [S. l.], 2019. Disponível em: <<https://www.douradosagora.com.br/noticias/brasil/negros-tem-apenas-3-5-dos-cargos-dechefia-no-pais>>. Acesso em: 24 mar. 2021.

MENDES, Guilherme. **O que é metodologia? Qual a importância? Quais os tipos?** [S. l.], FM2S, 6 jun. 2020. Disponível: <<https://www.fm2s.com.br/metodologia/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

O BRASIL negro: população negra no mercado de trabalho. **Com Ciência**, [S. l.], 2003. Disponível em: <<https://www.comciencia.br/dossies-1-72/reportagens/negros/05.shtml>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável**. [S. l.], 2020. Disponível em: <<http://www.agenda2030.org.br/ods/8/>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró- Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, relatórios técnicos e/ou científicos e artigos científicos**: conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 5. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2023. Disponível em: <<http://portal.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 12. set. 2023.

PROMOVER o crescimento econômico sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. BCSC Equilíbrio Responsável, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**, [S. l.], 2021. Disponível em: <<https://www.ods.pt/objectivos/8-trabalho-e-crescimento-economico/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

RANDON FILHO, Fernando; AMARAL, Augusto Carlos Patti do; MACHADO, Fabiana Sampaio. Planejamento de carreira profissional e a importância de uma administração estratégica. **Revista Faipe**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 59-69, maio 2019. Disponível em: <<https://revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/153>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

RICARDO, Luiz. **Racismo estrutural segrega negros no mercado de trabalho**. CUT/SINPRODF. Instituto de Pesquisa Locomotiva e CUFA, Central Única das Favelas, [S. l.], 2020. Disponível em: <<https://www.sinprodf.org.br/racismo-estrutural-segrega-negros-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Presença. 1997.

RYDER, Guy. **O trabalho digno não é apenas um objetivo**: é um impulso ao desenvolvimento sustentável. O trabalho digno e a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2020.

SANTOS JÚNIOR, Adauto Aprígio dos. **Diversidade racial e trabalho**: uma análise do profissional negro nas organizações. 2019. Monografia (Departamento de Administração). Brasília/DF, 2019.

SOUZA, Andréa Alcione de. **Cor e ascensão profissional**: negros em cargos de comando. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2014.

TRABALHADOR branco ganha por hora 68% mais que pretos e pardos, mostra IBGE. **G1**, [S. l.], 13 nov. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/13/trabalhadornegro-ganha-por-hora-59percent-do-rendimento-do-trabalhador-branco-mostra-ibge.ghtml>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

TUMELERO, Naína. Pesquisa exploratória: conceito, características e aplicação em 4 passos. **Mettzer**, [S. l.], 2019. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-exploratoria/>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES. Pesquisa Ibope/Ethos expõe a desvantagem de negros. **UGT**, [S. l.], 12 nov. 2010. Disponível em: <<https://ugt.org.br/index.php/post/3546Pesquisa-Ibope-Ethos-expoe-a-desvantagem-de-negros>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: o que são, exemplos e como fazer para TCC. [S. l.]: FIA - Fundação Instituto de Administração, 28 set. 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/estudosde-caso/>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CAPÍTULO 4

ECONOMIA E GESTÃO

CAUSAS INSTITUCIONAIS DO GARGALO ELÉTRICO BRASILEIRO

*Marco Antonio Moro*³⁵

*Flávio Constantino Barbosa*³⁶

RESUMO

Este artigo trata da análise do setor elétrico brasileiro sob a perspectiva neoinstitucional, considerando a sua indispensabilidade para um desenvolvimento socioeconômico sustentado. A presença do setor privado no setor elétrico brasileiro, associada a um ambiente de controle estatal feito por órgãos reguladores, planejadores e programadores, gera importantes pontos de melhoria no ambiente de negócios no qual o setor está imerso – ainda bastante contaminado por ingerência política e forte presença estatal na área de geração. Ao mesmo tempo em que ineficiências regulatórias se revelam, a judicialização do setor e as interferências políticas na planificação do investimento na expansão da capacidade instalada se mostram como pontos importantes a serem corrigidos para a melhora do ambiente de negócios e, assim, atrair investimentos e promover a diversificação da matriz energética brasileira.

Palavras-Chave: Neoinstitucionalismo. Economia da Energia. Setor Elétrico Brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

A disponibilidade de energia elétrica é sinônimo de desenvolvimento econômico por ser a força motriz que permite o funcionamento de máquinas e de equipamentos que induzem aumento de produtividade (LEE; CHANG, 2005).

No entanto, o Brasil enfrenta gargalos históricos de disponibilidade de energia elétrica, insumo cujo suprimento depende de variáveis associadas ao nível de investimento nas áreas de geração, transmissão e distribuição. Essas atividades foram monopolizadas por empresas estatais durante a maior parte do século XX, mas na década de 1990 iniciou-se um processo de privatização dessas empresas, buscando novos investimentos no setor elétrico ante a indisponibilidade de recursos estatais para sua manutenção e expansão.

À época, acreditou-se que a privatização do setor elétrico permitiria sua expansão, financiada com a captação de recursos privados, ainda que atividades estratégicas do setor, como o planejamento, a programação do uso da capacidade de geração instalada e sua regulação tenham sido mantidas a cargo do setor público.

Contudo, quase 30 anos após o início da privatização do setor elétrico brasileiro, ainda que se possa dizer que o processo foi bem-sucedido na captação de recursos privados, – haja vista o número de companhias atuantes no setor que negociam seus papéis no mercado de valores mobiliários – é igualmente verdade que verifica-se ainda baixa diversificação das matrizes energéticas utilizadas pela capacidade instalada brasileira, o que torna a disponibilidade de energia elétrica no Brasil pronunciadamente dependente do regime de chuvas.

Essa característica, associada a alterações no regime de chuvas, da situação hidrológica das principais bacias do país – concentradas nas regiões sul e sudeste – e ao aumento da demanda por

eletricidade têm criado risco de desabastecimento e provocado o encarecimento da energia elétrica disponível no país.

Diante do cenário exposto, o objetivo principal deste artigo é identificar aspectos institucionais ligados ao setor elétrico brasileiro para apontar pontos de melhoria na busca da garantia do suprimento de eletricidade e da modicidade tarifária, bem como na diversificação da matriz energética, considerando a posição estratégica do Brasil em termos de irradiação solar anual e do regime de ventos.

2 O IMPACTO DAS INSTITUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A Nova Economia Institucional (NEI), também conhecida como neoinstitucionalismo, rompe com os postulados da Economia Neoclássica convencional de que os agentes econômicos possuem informação perfeita e que agem sempre racionalmente, em um mercado de transações instantâneas e sem custos.

Nesse sentido, a NEI assume que os agentes possuem informação incompleta e capacidade mental limitada, características que levam a incertezas quanto a eventos futuros e seus resultados. Ademais, implicam custos de transação para a aquisição de informações.

Tal cenário serve como pano de fundo para a criação das instituições, que podem ser tanto formais, como a Constituição, as leis, as regulações e os contratos, quanto informais, como a moral, os códigos de conduta e as regras de comportamento não escritas que regem as relações sociais cotidianas.

Nas palavras de Claude Menard e Mary M. Shirley:

As instituições são as regras, normas e limitações, escritas e não escritas, que os humanos idealizam para reduzir a incerteza e controlar o seu ambiente. Elas incluem (i) as

regras escritas e acordos que governam as relações contratuais e a governança corporativa, (ii) Constituições, leis e regras que governam a política, o governo, as finanças e a sociedade mais amplamente, e (iii) códigos de conduta não escritos, normas de comportamento e crenças. Arranjos organizacionais são os diferentes modos de governança que os agentes implementam para apoiar a produção e as trocas. Eles incluem (i) os mercados, as firmas e as variadas combinações de formas que os agentes econômicos desenvolvem para facilitar as transações e (ii) acordos contratuais que proporcionam uma estrutura para organizar atividades, bem como (iii) os traços comportamentais que estão na base dos arranjos escolhidos. (MENARD; SHIRLEY, 2005, p. 1, tradução nossa)³⁷

Neste sentido, as instituições representam estruturas criadas com o propósito de reduzir o risco e os custos de transação, de modo que os agentes econômicos possam agir cooperativamente para maximizar a utilidade social e a individual.

Conforme observa Douglass North (2002), as instituições variam de país para país, mas em qualquer parte do mundo, definem e limitam as opções de escolhas dos indivíduos e, certamente, exercem um papel fundamental na estruturação das organizações locais e em seu modo de agir.

Dito isto, cabe fazer distinção entre instituições e organizações. Estas promovem estrutura para que a interação humana atinja determinados objetivos, tais como: as Casas Legislativas; as agências reguladoras; as universidades; as igrejas e os sindicatos, mas são essencialmente fundadas em instituições preexistentes à sua criação.

Ou seja, a criação das organizações decorre das instituições e, sendo assim, há uma interação de mão dupla entre elas, de modo que, por exemplo, se as instituições de determinado local funcionem sob a lógica extrativista, as organizações replicarão esta

lógica em suas diretrizes, buscando um meio de maximizar o extrativismo. No sentido inverso, as organizações podem marginalmente alterar instituições estabelecidas, já que se tornam mais eficientes ao longo do tempo e passam a alterar o arcabouço político e o social. (NORTH, 2002, p. 8).

De acordo com a Teoria da Firma, as organizações se originam sob o paradigma da empresa, que visa maximizar o lucro por meio da minimização de custos. Essa empresa é tomadora de preços e possui estrutura completamente racional, não estando sequer exposta a influências decorrentes de sua gestão humana, de modo que sua função é a de resolver o seguinte problema (maximização do lucro), em que p é o lucro da empresa, PQ é o valor total de venda e CQ é o custo total de produção:

$$p = PQ - CQ \quad (1)$$

Decerto a função acima não é exaustiva, e pretende apenas comparar a problemática de uma organização empresarial sob o enfoque da NEI frente à problematização de abordagem genérica defendida pela Teoria da Firma *mainstream*.

No entanto, o avanço da NEI permitiu a construção de um modelo mais robusto, que encara as organizações de modo mais amplo, originadas como uma resposta às restrições institucionais e, principalmente, como um meio de congregar recursos (humanos, financeiros, gerenciais, dentre outros) que possam atender às necessidades humanas que não seriam satisfeitas de outra forma ou que, ainda que satisfeitas, implicariam um grau inaceitável de ineficiência. Assim, uma organização passa a ser representada pela seguinte função, em que it representa as instituições, tc a tecnologia disponível, md a moda prevalente, pf as preferências dos consumidores, rc as receitas obtidas em determinado mercado e pc os padrões culturais da sociedade (ESPINO, 2000, p. 291):

$$\text{Organização} = it + tc + md + pf + rc + pc \quad (2)$$

Afirmar que uma organização é função das instituições estabelecidas implica reconhecer que, desde a sua criação, ela incorporará traços culturais escritos e não escritos de determinado local, sendo esse ponto de fundamental importância nas características que serão manifestadas tanto por organizações políticas em sentido estrito (Casas Legislativas, ministérios) quanto por aquelas dessas decorrentes (administração direta e indireta, autarquias, fundações, empresas públicas).

As instituições existentes desempenham um papel relevante na constituição das organizações porque restringem seus alcances, modalidades, operação concreta e âmbitos de ação. Toda organização tem regras internas, às quais denomina-se estruturas de governança e servem para guiar sua operação quotidiana, as interações dos indivíduos dentro da organização e as relações com outras organizações (ESPINO, 2000, p. 293, tradução nossa)³⁸

Sendo assim, é possível dizer que nem todas as organizações atingirão soluções ótimas e eficientes – do contrário, *v.g.* não haveria empresas cronicamente deficitárias ou falências. Algumas organizações gerarão ineficiências, centralização, burocratização e más práticas de governança.

No âmbito do setor público, a situação não é diferente. Sejam elas organizações formais ou informais, desde sua concepção, estão sujeitas às instituições existentes como, por exemplo, a Constituição, a moral prevalente e também a forma de fazer política adotada no país.

Mais especificamente dentro das organizações estatais, pode-se destacar o grupo das agências reguladoras, que simulam uma estrutura de Estado, embora dentro do Estado, considerando englobarem as três funções típicas da separação de poderes³⁹, quais sejam: administrativa (executiva), normativa (legislativa) e jurisdicional (judicante).

Em razão do modelo de independência das agências reguladoras adotado na maior parte dos países, dentre os quais o Brasil, sua atuação independe do agir do Estado e é limitada por seus atos constitutivos, mas esse modelo, como se verá, não isenta totalmente as agências reguladoras de influências e pressões estatais, sendo uma das maiores críticas a ele a politização das agências reguladoras, que acabam se tornando mais próximas aos interesses de governos ou dos próprios entes regulados.

Nesse sentido, é possível afirmar que as agências reguladoras são, concomitantemente, instituições *jurídicas*, pois, criadas mediante ordenamento jurídico, embora, sob a ótica da NEI, sejam organizações, tendo em vista que estão totalmente sujeitas às instituições estabelecidas.

Dentro da concepção regulatória que orienta o modelo adotado no Brasil, não há outro motivo para a instalação de agências regulatórias senão falhas de mercado, situações em que os custos de transação ou de coordenação são tão altos que inviabilizam a prestação de determinado serviço socialmente necessário e demandado. De acordo com Mankiw, as falhas de mercado se caracterizam pela “[...] incapacidade que alguns mercados não regulamentados têm de alocar recursos com eficiência” (2009, p. 151), e ainda acrescenta que “quando os mercados falham, a política pública pode, em alguns casos, solucionar o problema e aumentar a eficiência da economia.” (2009, p. 151).

Dentre alguns dos principais exemplos das falhas de mercado, pode-se citar as externalidades, os monopólios naturais e a assimetria de informação, que criam os problemas da seleção adversa e do risco moral, os quais implicam que os consumidores de determinado bem ou serviço podem estar sendo iludidos quanto à qualidade de entrega do bem ou serviço contratado.

Sendo assim, as agências surgem como meio de atuação estatal para promover a coordenação entre os agentes econômicos e

fornecê-los com as melhores informações disponíveis sobre aquele setor, seu mercado e tecnologias associadas.

O papel das agências reguladoras seria então o de criar mecanismos para aproximar mercados falhos da concorrência perfeita e, nos casos em que isso seja possível, o de regular e supervisionar o comportamento dos agentes econômicos. Neste caso em especial, aplicam-se os ferramentais de controle de preços, fiscalização, imposição de limitações à conduta dos agentes econômicos, multas, entre outros.

Esta atuação é especialmente importante nos mercados que possuem grandes barreiras de entrada, por exemplo, custos afundados significativos. Nesses casos, caberá às agências promover a expansão do mercado através do acesso à informação e da licitação de exploração de determinada estrutura produtiva.

Exemplificativamente, isso pode ocorrer através do mapeamento do potencial hidrelétrico de determinada região, de análises técnicas da composição mineral do solo ou de leilões para a exploração de ondas de rádio de determinada frequência.

Agindo desta forma, as agências reguladoras podem reduzir os custos de transação que seriam incorridos por uma empresa interessada em atuar naquele setor, abrindo espaço para que mais proponentes participem dos leilões e, conseqüentemente, que os ativos estatais sejam concedidos com o maior ágio oferecido e que o serviço seja prestado ao menor custo possível.

Conforme aponta Sappington (1994, p.3), uma política regulatória possui três dimensões-chave: a forma, a função e o escopo. Nos próximos parágrafos, proceder-se-á a descrever cada uma dessas dimensões.

A forma da regulação está relacionada com seus objetivos e é geralmente (i) centralizada ou (ii) delegada, sendo que a principal diferença entre elas é a maneira como a regulação é desenhada e colocada em prática (SAPPINGTON, 1994, p. 7)

O primeiro caso está ligado a regulações que colocam a responsabilidade por ditar as regras da execução da atividade regulada na agência reguladora, cabendo às firmas apenas executarem sua atividade em conformidade com as regras exaradas pelo regulador. Aqui se encaixa a regulação de comando e controle, na qual a agência reguladora define praticamente todas as regras relacionadas às operações do setor regulado e supervisiona a atividade das firmas.

O segundo caso envolve a definição de algumas regras por parte da agência reguladora como, qualidade final do serviço e seu preço máximo (*price cap*), deixando que as firmas decidam qual tática adotarão em suas operações. A regulação delegada está intimamente ligada à regulação por incentivos, na qual apenas o desempenho final da firma é monitorado.

A função da regulação, que também está relacionada ao seu objetivo, compreende dois formatos: (i) informativa e (ii) impositiva. Sappington (1994, p. 8) aponta que a distinção entre eles está no arbítrio que delegam ao consumidor.

O primeiro está relacionado à atuação do ente regulador em obrigar os agentes regulados a informar os consumidores acerca de determinadas características do bem ou serviço que estão adquirindo.

O segundo está ligado a proibições, por exemplo, do emprego de determinado método produtivo ou do uso de determinada substância ou, ainda, em obrigar que as firmas que operam em determinado setor ajam de tal forma que haja compatibilidade e intercambialidade entre os bens ou serviços que ofertam. Neste cenário, o consumidor não recebe informação, visto que sua escolha foi tomada pela agência reguladora.

O escopo da regulação, por sua vez, “pode ser visto como a extensão da abrangência da regulação” (Sappington, 1994, p. 8).

Ele geralmente varia conforme o número de firmas reguladas, bem como com a extensão da atividade regulatória.

Sappington (1994, p. 9-13) aponta ainda o porquê da instituição de agências reguladoras e algumas de suas propostas, senão vejamos: (i) estimular o desenvolvimento da indústria e o investimento; (ii) garantir um serviço de alta qualidade; (iii) promover a produção de custo mínimo; (iv) atingir níveis desejados de consumo; (v) promover resultados mais equitativos; e (vi) limitar os ganhos dos produtores.

Contudo, ainda que venham para corrigir falhas de mercado, as agências reguladoras também sofrem de problemas, sendo um dos principais o conflito de agência.

Conforme descrevem Pinheiro e Sadi (2005), há uma assimetria de informação entre regulado (agente) e regulador (principal) que faz com que este tenha menos informações sobre características do mercado, tais como custos de produção e demanda, do que aquele.

Nesses casos, ainda que presente uma regulação de comando e controle, é comum que haja certa discricionariedade do regulado para decidir os rumos de sua atuação naquele mercado. Conforme apontam Pinheiro e Sadi:

O desafio do regulador é usar a regulação aplicada à empresa para estabelecer incentivos que façam com que ela, ao usar seu maior conhecimento sobre seus custos e sobre o mercado, visando a maximizar o lucro, opte por decisões que a levem a comportar-se como se estivesse num mercado competitivo. (2005, p. 263)

O desafio do regulador seria então garantir que os agentes regulados se comportem, ao mesmo tempo, na busca de seu interesse e maximizando o bem-estar social. Isso só é possível através da adoção de um modelo regulatório que incorpore incentivos de tal modo que compatibilize os interesses do principal

e do agente, garantindo que o agente utilizará suas informações superiores em benefício da sociedade.

Um dos pontos mais importantes nesse aspecto é a qualidade do marco regulatório que dá origem à agência reguladora e que discrimina sua forma, função e escopo. Em termos legais, um marco regulatório frágil ou vago obsta a atuação do ente regulador, tornando-o mero expectador da atuação das empresas reguladas.

De igual modo, o ambiente institucional do país também representa um ponto importante para a eficiência e a eficácia da regulação. Instituições bem estruturadas, previsíveis e que obedecem a regras de *compliance* são mais propensas a sustentarem um ambiente de negócios mais saudável em termos de resultados sociais.

Assim, o Direito possui um grande papel para o sucesso da atuação das agências reguladoras, tanto em relação à lei positivada quanto no trato do Judiciário, com matérias que envolvam a regulação econômica ou o ambiente institucional do país.

Atingir esse equilíbrio jurídico é difícil de ser alcançado e, para medir o quão eficiente tem sido o trabalho das agências reguladoras, a Análise Econômica do Direito (AED) surge utilizando o ferramental proposto pela NEI como uma solução.

Nas palavras de Mackaay e Rousseau (2015), a AED aplicada aos sistemas jurídicos civilistas, como é o caso do Brasil, se propõe “a se manifestar sobre as regras existentes ou que poderiam ser adotadas [...]. No quadro da análise econômica, consiste em estabelecer os efeitos da norma e julgá-la.” (MACKAAY E ROUSSEAU, 2015, p. 669).

Portanto, aplicação da AED a arcabouços regulatórios visa identificar oportunidades de melhoria e propor estratégias que, adotadas, podem criar condições favoráveis para que determinado setor se desenvolva com eficiência e, conseqüentemente, beneficie amplamente os agentes econômicos.

Em um caráter macro, o sistema legal passa a ser visto, então, como um instrumento de mudança institucional, conduzindo o país para um estado econômico de maior utilidade geral, conforme avança em pontos que possam produzir gargalos, tais como excesso de burocracia, poder de mercado, insegurança jurídica e institucional, entre outros.

Em uma perspectiva micro, o principal instrumento de trabalho da AED é Análise do Impacto Regulatório (AIR), que trata de “examinar e medir os benefícios, os custos e os efeitos prováveis de uma regulação nova ou já existente.” (SALGADO; BORGES, 2010, p. 7).

Portanto, é preciso analisar sob o ponto de vista econômico tanto a qualidade das instituições de um país quanto a qualidade da regulação por elas emanada, sendo possível em ambos os casos propor ajustes para a melhoria de sua qualidade.

Nesse sentido, há estudos (Clague *et al.*, 1996; Scully, 1988) apontando que a qualidade das instituições de determinado país influencia diretamente em sua eficiência geral e na taxa de crescimento econômico. Sendo assim, é importante estudar a qualidade institucional do país para propor alterações que visem melhorar a eficiência geral, a taxa de crescimento econômico e atender aos anseios da sociedade. No próximo capítulo iniciar-se-á esta análise traçando um breve histórico do setor elétrico brasileiro.

3 PANORAMA HISTÓRICO DOS ATORES DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

De acordo com Januzzi (2007), a primeira fase da eletricidade no Brasil foi marcada por um grande número de pequenas usinas geradoras dispersas territorialmente e que tinham por objetivo abastecer a iluminação pública, algumas fábricas e fomentar a implantação dos bondes elétricos nos principais centros urbanos.

A síntese que pode ser feita sobre a introdução da energia elétrica no Brasil dos anos finais do Império é de que este empreendimento não era visto a nível de governo como algo de grande relevância em termos de atividade econômica, haja vista que as bases da economia do período ainda se lastreavam na expansão da fronteira agrícola cafeeira no interior da província de São Paulo, em um claro modelo econômico voltado para a exportação de bens primários.

Após a Proclamação da República, em 1889, houve uma ruptura institucional no âmbito do poder central, alastrando-se para os demais níveis conforme a notícia chegava aos mais recônditos lugares do Brasil.

Para sistematizar e organizar os Poderes da República, foi promulgada em 1891, a primeira Constituição republicana brasileira, fortemente inspirada pelo constitucionalismo liberal de influência americana (FERNANDES, 2016).

Naquele regime, prevaleceu o direito de acessão, pelo qual as riquezas naturais e os potenciais da terra pertencem ao seu proprietário. Houve, então, uma multiplicação dos geradores locais de energia elétrica, os quais ganhavam a concessão para prover o serviço de fornecimento de energia elétrica em âmbito municipal, especialmente destinado à iluminação pública e aos bondes elétricos⁴⁰.

Este cenário favoreceu a entrada dos primeiros investidores estrangeiros no ramo da geração de energia elétrica no Brasil, participação que cresceu durante a Primeira República através de um movimento de fusões e aquisições que levou à expansão da capacidade instalada, mas ao custo de uma divisão de mercado tácita entre as geradoras e as distribuidoras.

Com o fim da República Velha e o início da Era Vargas houve um rompimento com o regramento jurídico até então vigente e, conseqüentemente, a piora no ambiente de negócios que culminou

na redução da taxa de crescimento da capacidade instalada no país de 7,8% na década de 1920 para 4,9% na década de 1930 e 1,1% entre 1940 e 1945 (LEITE, 2007).

Após o fim da Era Vargas, o financiamento da expansão da capacidade instalada estava comprometido. A legislação desfavorável afastava os investidores estrangeiros e o governo brasileiro se viu sem recursos para financiar o setor elétrico. Foi preciso criar um fundo de financiamento do setor para expandir a capacidade de geração e, finalmente, acabar com os constantes racionamentos (JANUZZI, 2007).

O período do Regime Militar ficou igualmente marcado por mudanças legais e por rompimentos institucionais no setor. Se é certo que durante os primeiros 10 anos do Regime a captação de investimento externo ficou mais vantajosa, é igualmente verdade que, após esse período, o setor elétrico passou a ser utilizado como instrumento de política fiscal e monetária. As estatais do setor elétrico eram utilizadas como captadoras de capital externo e, ao mesmo tempo, tinham suas tarifas congeladas como estratégia de combate à inflação, ainda que a energia no resto do mundo estivesse se tornando cada vez mais cara em decorrência dos choques do petróleo.

A Nova República criada após o fim do Regime Militar herdou o problema das estatais endividadas e criou ainda mais passivo financeiro no setor com a extinção do Imposto Único sobre Energia Elétrica. Esse descompasso tributário causado pela nova Constituição foi tão grande que o setor elétrico brasileiro – quase em sua integralidade estatal – chegou à década de 1990 com uma dívida de 25 bilhões de dólares (GOMES; VIEIRA, 2009).

Nesse cenário, privatizar o setor elétrico se mostrava uma solução tanto para amortizar a dívida acumulada quanto para retomar a capacidade de investimento há muito tempo exaurida. A desestatização não foi implementada com facilidade. Houve

resistência de setores da sociedade e, inclusive, do então presidente da república, Itamar Franco. No capítulo seguinte far-se-á um panorama do setor elétrico após o início das privatizações.

4 A ESTRUTURA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO APÓS AS PRIVATIZAÇÕES

O início das privatizações se deu com a contratação de uma consultoria estrangeira para elaborar o projeto. De acordo com o documento, o setor elétrico do Brasil seria coordenado por uma agência reguladora, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), criada em 1996, mas implantada apenas em 1997. Subordinada ao MEE, seu papel seria o de substituir, em boa parte, a Eletrobras na função de planejadora e coordenadora do setor, além claro, de intermediar os interesses das partes envolvidas tanto do lado da oferta de energia elétrica quanto da sua demanda.

Visando avançar na pauta de criação de competitividade, foram criados dois órgãos, o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), sendo este extinto na reforma do setor de 2004.

O ONS ficou encarregado de controlar e coordenar as operações das geradoras e transmissoras ligadas ao Sistema Interligado Nacional (SIN), enquanto o MAE atuava como uma bolsa de valores do mercado de energia elétrica, em que contratos futuros eram negociados entre ofertantes e demandantes.

A venda das estatais, contudo, foi iniciada antes mesmo que o marco regulatório do setor estivesse pronto – ressalte-se que os órgãos como ANEEL e ONS são apenas a face visível de um arcabouço legal mais profundo –, permitindo que os agentes privados já concessionários pudessem se imiscuir na regulação que seria proposta para o setor.

A forma atabalhoada como o processo foi conduzido – com o claro propósito de atender à premente necessidade de fundos para o Tesouro – resultou em ações judiciais das concessionárias contra a ANEEL e, de modo mais grave, na crise energética de 2001.

A diversificação da matriz energética não parecia ser uma das principais preocupações da ANEEL naquele momento, apesar de ser a única garantia de que o país estivesse menos exposto ao risco hidrológico. Ao licitar usinas de geração térmica, não houve cuidado em definir a fonte energética a ser adotada nos projetos, visando sua perpetuidade. Dados extraídos da série histórica do ONS indicam que das 751 unidades geradoras⁴¹ térmicas que entraram em operação entre 1997 e 2002, 702 já estavam descomissionadas em 2022. Para as térmicas movidas a diesel, a vida útil média não chegou sequer a três anos⁴².

Em 2004, já após a crise energética, a estrutura regulatória do setor elétrico passou por mais uma reforma. O MAE foi extinto, dando lugar à Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e surgiram duas novas figuras: a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE).

Após a reforma de 2004, a principal mudança em termos institucionais foi justamente a substituição do MAE pela CCEE. Na prática, o modelo proposto pela Coopers & Lybrand para as distribuidoras de eletricidade foi descontinuado. Velloso *et al.* (2014) afirmam que não se permitiu que a estrutura, que visava estabelecer a livre-concorrência no mercado de distribuição, se efetivasse.

O governo federal assumiu então, através do próprio Ministério de Minas e Energia (MME), um papel de protagonismo no setor, pois “[...] a ANEEL passou somente a operacionalizar os procedimentos licitatórios, seguindo as determinações que lhe fossem dadas pelo governo.” (VELLOSO *et al.*, 2016, p. 141).

Kessler (2006, p. 104) também critica a medida, pois ela acabou por transformar os agentes de distribuição em meros tomadores de preço no mercado de energia, passando a competição a ocorrer apenas entre os geradores, uma medida que, teoricamente, beneficiaria aqueles mais eficientes.

O problema com esse novo mercado de energia é que, na prática, ele não favorece os geradores mais eficientes, mas sim aqueles com mais propensão a correr riscos. Velloso *et al.* (2016) indicam que após a mudança de regime de leilões, em que o preço-teto do MWh é fixado pelo governo federal, o sistema vem enfrentando dois tipos de situações indesejáveis.

A primeira é o esvaziamento dos leilões de projetos hidrelétricos. Planejadas pela EPE, as plantas geradoras chegam ao leilão promovido pela ANEEL com estimativas de custos e detalhes técnicos dos projetos, na tentativa de reduzir os custos de entrada do setor e atrair mais interessados nas concessões.

No entanto, o preço-teto do MWh fixado é rotineiramente inferior ao custo de viabilidade do projeto estimado pelos técnicos da EPE. Assim, em média, 47% dos agentes privados tecnicamente qualificados desistem de participar dos leilões após a divulgação do preço teto. (VELLOSO *et al.*, 2016, p. 147).

A segunda situação é a entrada de agentes tecnicamente desqualificados no setor, que, com apetite pelo risco, se lançam no mercado de geração de eletricidade. O caso emblemático é o do Grupo Bertin. Originalmente uma corporação do setor de proteína animal, a empresa resolveu lançar-se em leilões de concessão de serviços públicos, dentre eles de eletricidade.

Afetado pela crise de 2008, o Grupo Bertin se viu sem condições de prestar as contragarantias exigidas pelas concessões ganhas no leilão da ANEEL de que participara. O resultado foi que das 22 concessões feitas ao Grupo, 16 foram revogadas pela própria

agência reguladora ou vendidas a terceiros. Das seis remanescentes nas mãos da corporação, nenhuma foi entregue⁴³.

Ao mesmo tempo em que se verifica um esvaziamento dos leilões de matriz hidrelétrica, ocorre um aumento na demanda por aqueles de matriz térmica (carvão, gás e diesel), haja vista que o preço teto, estabelecido para essa modalidade, é historicamente mais elevado. Isso se justifica pelos custos operacionais das térmicas, certamente, mas o *spread* calculado entre o custo de operação estimado e o verificado acaba favorecendo os leilões desse tipo de modalidade de geração, mais poluente e de operação mais cara para o sistema. (VELLOSO *et al.*, 2016, p. 177).

É uma situação de seleção adversa que deveria ser evitada a todo custo pelos órgãos que compõem a organização estatal do setor elétrico, notadamente o MME, a EPE e a ANEEL, já que impacta diretamente a modicidade tarifária. Caberia aos órgãos públicos prever que o comportamento do setor privado se pauta pela relação risco/retorno do investimento, antecipando problemas como a desertificação dos leilões de hidrelétricas.

Em 2012, a Medida Provisória (MP) nº 579, convertida na Lei nº 12.783/13, buscou atender a demanda do setor industrial por um barateamento da tarifa elétrica em 16%. Isso colocaria o preço da energia brasileira no patamar vigente na Europa, mas, ainda assim, acima daquele praticado em países com ampla disponibilidade energética, como Estados Unidos, Canadá e Noruega. (OLIVEIRA; SALOMÃO, 2017, p. 107).

Com a modificação legal, buscou-se reduzir a tarifa através da prorrogação de 30 anos das concessões vincendas em 2015 e garantindo que as concessionárias fossem reembolsadas pelas perdas que teriam como fruto da redução na receita esperada.

O resultado foi que as geradoras subordinadas à Eletrobras foram obrigadas a atender à alternativa criada pela MP nº 579/12, levando à perda de receita para a Estatal, que passaria a ser

remunerada não mais pelo custo marginal das operações, mas por um custo de operação e manutenção artificialmente baixo de R\$ 8,00/MWh gerado, o equivalente a um terço daquele aferido nas hidrelétricas dos Estados Unidos, para onde os dados médios estão disponíveis. (OLIVEIRA; SALOMÃO, 2017, p. 109).

O Tesouro, por sua vez, responsável por garantir a modicidade tarifária ao cobrir as perdas das concessionárias a MP nº 579/12 arcou com um prejuízo de R\$ 20,3 bilhões em repasses à Conta de Desenvolvimento Energético, entre 2013 e 2015.

Do ponto de vista institucional, a medida do governo federal demonstra que a própria agência reguladora foi ignorada na edição da MP nº 579/12, em uma medida de cunho intervencionista patrocinada pelo Ministério da Fazenda, com o apoio do MME, conforme indicam as assinaturas no documento. Enquanto medidas como essa ocorrerem, não se pode falar em um ambiente regulatório eminentemente técnico ou em que a segurança jurídica seja primada.

Ademais, crises hídricas recentes vêm mostrando a fragilidade do sistema elétrico brasileiro. Em 2008, 2013, 2015 e 2021, os níveis dos reservatórios que compõem o sistema Sudeste estiveram em níveis historicamente baixos e a implementação de racionamentos só não foi necessária por dois motivos: (i) a utilização de todas as térmicas disponíveis em sua plena capacidade, ainda que não adequadas ao fornecimento de base da curva de carga, e (ii) a queda no consumo em razão do período de recessão atravessado.

Portanto, verifica-se que é preciso um fortalecimento institucional do sistema elétrico brasileiro, visando, em especial, garantir a segurança de suprimento energético do país, o que poderia ser realizado através da licitação de usinas geradoras térmicas adequadas ao fornecimento de base da curva de carga e da limitação de ingerências governamentais nos órgãos

responsáveis pela coordenação, regulamentação e fiscalização do setor, especialmente a ANEEL e o ONS.

Apesar de a ANEEL ser considerada uma agência reguladora eficiente, especialmente no quesito da transparência – promovendo inclusive transmissões ao vivo das reuniões da diretoria–, o setor elétrico ainda enfrenta bastante insegurança jurídica decorrentes da regulação, seja ela regulamentadora (emanada da ANEEL), seja ela reguladora (emanada dos Poderes Executivo e Legislativo).

Nesse sentido, principalmente em decorrência de interferências no setor elétrico através do Executivo (MP nº 579/12), bem como do Legislativo (Lei nº 14.182/21), criou-se um excesso de demandas das concessionárias e dos consumidores no Judiciário, o que implica um custo crescente para o setor, não só com a tramitação processual, mas, especialmente, com a insegurança jurídica criada por decisões conflitantes emanadas por diversos órgãos do Poder Judiciário e que, pese, não estão tecnicamente capacitados a tratar da matéria.

A Lei nº 14.182/21 é um exemplo recente, mas de grande significância para a análise do ambiente de negócios que envolve não só o setor elétrico, mas também de outras áreas sujeitas a regulação no Brasil.

No entanto, durante o processo de aprovação da Lei nº 14.182/21, o Congresso Nacional inseriu um dispositivo na proposta original do Executivo obrigando a contratação de energia térmica movida a gás natural em regiões onde não há, sequer, o suprimento desse combustível.

Ressalta-se que tal ação, que incluiu desde a definição do combustível a ser utilizado pelas novas plantas geradoras até sua capacidade de geração em MW, pela ótica do sistema estruturado, deveria ser de iniciativa exclusiva da EPE, ente responsável pelos estudos e elaboração dos projetos a serem licitados para a expansão da capacidade instalada do setor.

Tal iniciativa, decorrente de um processo político complexo e controverso, vem ao encontro da análise feita no presente trabalho para demonstrar que, em muitos casos, uma estrutura regulatória bem delimitada e elogiada, por si só, não é suficiente para garantir a estabilidade do setor que se pretende regular.

Problemas estruturais da cultura sociopolítica brasileira afetam o desempenho geral do país nos índices de desenvolvimento socioeconômico. Presidencialismo de coalizão⁴⁴, clientelismo e *rent-seeking* são, desafortunadamente, figuras comuns tanto na vida política quanto na vida privada do Brasil.

O dispositivo inserido à forma de um verdadeiro “jabuti”⁴⁵ na lei de privatização da Eletrobras dirige-se, teoricamente, ao benefício das regiões Norte e Nordeste, historicamente marcadas por índices de desenvolvimento humano inferiores à média nacional e onde verdadeiras dinastias políticas ainda possuem considerável poder⁴⁶.

Não será surpresa se o suposto beneficiamento dessas regiões com a construção das tais térmicas for alvo de processos no futuro, especialmente considerando a crescente participação de *holdings* inicialmente desvinculadas do setor elétrico nos leilões de geração da ANEEL e a concentração do poder político-econômico nessas regiões. Segundo cálculos da EPE, a medida custará ao consumidor R\$ 52 bilhões apenas considerando a operação das térmicas, não incluídos os investimentos com os gasodutos necessários para seu abastecimento.

Quando se vislumbra também a atuação dos entes que controlam o setor elétrico, há problemas nos projetos de térmicas elaborados pela EPE para licitação, pois são feitos de forma genérica e, por isso, permitem a concessão de usinas movidas a diesel e óleo combustível. Tal configuração não é adequada para o padrão de consumo brasileiro de tempos mais recentes, haja vista que, em pouco mais de 17 anos, o parque hidrelétrico perdeu sua capacidade relativa de reserva de quatro anos para seis meses.

Esta configuração revela uma maior dependência do Brasil de energia térmica para compor a base da curva de carga, função para que as térmicas nucleares ou alimentadas por gás e carvão são mais eficientes por aproveitarem melhor o poder calorífico dos combustíveis e, também, por serem materiais que não passam por processos complexos de refino.

Caso os projetos elaborados pela EPE vinculassem o tipo de combustível a ser utilizado, o Brasil poderia produzir a mesma quantidade de energia produzida, mas a um custo sensivelmente menor.

Melhorar o ambiente de negócios do setor é fundamental para estimular o crescimento econômico brasileiro mediante a expansão da capacidade instalada de geração, transmissão e distribuição, as quais, em conjunto, permitem um custo menor da energia consumida.

5 CONCLUSÃO

A estruturação do setor elétrico brasileiro ao longo do tempo, como se viu, não se deu de forma planejada, mas apresentou descontinuidades que, mais do que o reflexo da falta de uma política setorial de Estado, revelam falta de continuidade no modelo de Estado adotado.

A história político-econômica brasileira é permeada por idas e vindas, trocas de regime e visões conflitantes sobre os melhores caminhos a serem adotados para a nação, fato prejudicial à estabilidade das instituições e, conseqüentemente, ao ambiente de negócios, historicamente marcado por ciclos de crescimento seguidos por outros mais turbulentos.

Após a redemocratização, parecia que um modelo de Estado havia, enfim, se confirmado como vencedor, mas a aplicabilidade da Constituição de 1988 revelou-se excessivamente onerosa e centralizadora. Levando à implementação de medidas liberalizantes

e que buscavam dinamizar a economia brasileira através da desestatização de setores antes monopolizados pelo Estado, mas que, a partir de então, seriam apenas regulados por ele.

Nesse sentido, a NEI aponta que instituições robustas constituem sólida contribuição estatal para o desenvolvimento socioeconômico e também para política setorial bem-sucedida.

No campo elétrico, iniciativas nesse sentido poderiam incluir o fortalecimento autônomo da ANEEL, a definição de características dos projetos elaborados pela EPE de forma menos genérica, o distanciamento do setor político da Eletrobras e a revisão do art. 177, inciso V da Constituição de 1988 para permitir maior flexibilidade na operação de usinas nucleares através do regime de concessão.

Ainda, quanto à judicialização do setor, não negando o princípio da inafastabilidade da jurisdição⁴⁷, cláusula pétrea constitucional, a medida de eficiência a ser tomada seria a criação de varas especializadas e dedicadas ao tratamento do tema, além, claro, de cláusula de arbitragem nos contratos de concessão, que podem tornar o acesso ao Judiciário mais caro do ponto de vista das concessionárias, desestimulando o uso estratégico do sistema de justiça.

Por fim, repensar o investimento no setor elétrico brasileiro deve passar também por conseguir atribuir a ele uma imagem ambientalmente estável. O Brasil é reconhecidamente bem provido de incidência solar e regime de ventos, fontes energéticas intermitentes, mas que podem contribuir de modo significativo com a redução no regime de operação das matrizes tradicionais durante o período do dia em que sejam mais eficientes.

Assim, a atuação dos entes reguladores do setor deveria primar pela combinação de diferentes fontes de energia elétrica para diversificar a matriz brasileira, com vistas a um futuro em que a sustentabilidade dos projetos vem despontando como uma

característica importante, mas também para garantir a perenidade e a qualidade do suprimento, que só são possíveis em decorrência de investimentos de expansão e manutenção.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio. **Presidencialismo de coalizão: raízes e evolução do modelo político brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

BALDWIN, Robert; CAVE, Martin; LODGE, Martin. **Understanding Regulation: theory, strategy, and practice**. Second Edition. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BOYER, Robert. Estado, mercado e desenvolvimento: uma nova síntese para o século XXI?. Trad. PFISTER, Maria Angélica. **Economia e Sociedade**. Campinas, n. 12, p. 1-20, jun. 1999. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/download/8643127/10677/15176>>. Acesso em 10 maio 2022.

BRAGA, Rodrigo Bernardes. **Setor Elétrico Brasileiro: visão crítica da geração de energia**. Belo Horizonte: D'Placido, 2016.

BRASIL. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 24 de fevereiro de 1891. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm>. Acesso em 16 abr. 2022.

_____. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em 11 maio 2022.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm>. Acesso em 11 maio 2022.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 14 maio 2022.

_____. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em 14 maio 2022.

_____. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em 12 maio 2022.

_____. **Decreto nº 24.643, de 10 de julho de 1934.** Decreta o Código de Águas. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24643-10-julho-1934-498122-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 12 maio 2022.

_____. **Decreto Nº 41.019, de 26 de Fevereiro de 1957.** Regulamenta os serviços de energia elétrica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d41019.htm>. Acesso em 12 maio 2020.

_____. **Decreto nº 5.407, de 27 de dezembro de 1904.** Regula o aproveitamento da força hidráulica para transformação em energia eléctrica applicada a serviços federaes. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-5407-27-dezembro-1904-527509-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 16 abr. 2022.

_____. ELETROBRAS. Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), 2013-2015. Disponível em: <<https://eletrobras.com/pt/Paginas/Conta-de-Desenvolvimento-Energetico.aspx>>. Acesso em 17 maio 2022.

_____. EPE - Empresa de Pesquisa Energética. Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2019: ano base 2018. Rio de Janeiro: MME/EPE, 2019. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-160/topico-168/Anu%C3%A1rio_2019_WEB_alterado.pdf>. Acesso em 17 maio 2022.

_____. EPE - Empresa de Pesquisa Energética. Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2021: ano base 2020. Brasília: MME/EPE, 2021. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-160/topico-168/Anu%C3%A1rio_2021.pdf>. Acesso em 17 maio 2022.

_____. **Lei n.º 1.145, de 31 de dezembro de 1903.** Fixa a despesa geral da República dos Estados Unidos do Brazil para o exercício de 1904, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1900-1909/lei-1145-31-dezembro-1903-775726-publicacaooriginal-139481-pl.html>>. Acesso em 16 abr. 2022.

_____. **Lei nº 12.783, de 11 de janeiro de 2013.** Dispõe sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais e sobre a modicidade tarifária; altera as Leis nº s 10.438, de 26 de abril de 2002, 12.111, de 9 de dezembro de 2009, 9.648, de 27 de maio de 1998, 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e 10.848, de 15 de março de 2004; revoga dispositivo da Lei nº 8.631, de 4 de março de 1993; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12783.htm>. Acesso em 17 maio 2022.

_____. **Lei nº 14.182, de 12 de julho de 2021.** Dispõe sobre a desestatização da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras); altera as Leis nos 5.899, de 5 de julho de 1973, 9.991, de 24 de julho de 2000, 10.438, de 26 de abril de 2002, 10.848, de 15 de março de 2004, 13.182, de 3 de novembro de 2015, 13.203, de 8 de dezembro de 2015, 14.118, de 13 de janeiro de 2021, 9.648, de 27 de maio de 1998, e 9.074, de 7 de julho de

1995; e revoga dispositivos da Lei nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14182.htm>. Acesso em 19 maio 2022.

_____. **Medida Provisória nº 579, de 11 de setembro de 2012.** Dispõe sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais, sobre a modicidade tarifária, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/mpv/579.htm>. Acesso em 17 maio 2022.

CALABI, Andrea Sandro; ET AL. **A Energia e a Economia Brasileira.** São Paulo: Pioneira/Fundação de Pesquisas Econômicas, 1983.

CARAZZA, Bruno. **Dinheiro, eleições e poder: as engrenagens do sistema político brasileiro.** São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

CLAGUE, Christopher; ET AL. Property and Contract Rights in Autocracies and Democracies. **Journal of Economic Growth.** s.l. n. 2, p. 243-276, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40215917>>. Acesso em 1 abr. 2022.

Como o BTG correu contra o tempo para entregar três usinas ao governo. **Istoé Dinheiro,** São Paulo, 15 maio. 2022. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/como-o-btg-correu-contra-o-tempo-para-entregar-tres-usinas-ao-governo/>>. Acesso em 17 maio 2022.

EPE - Empresa de Pesquisa Energética. Plano Nacional de Energia 2050. Brasília: MME/EPE, 2020. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Plano-Nacional-de-Energia-2050>>. Acesso em 17 maio 2022.

ESPINO, José Ayala. **Instituciones y Economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico.** Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2000.

ESPOSITO, Alexandre Siciliano. Privatização da Light: a repartição dos ganhos de produtividade. 2000. Monografia (Graduação em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. **Curso de Direito Constitucional.** 8ª edição. Salvador: Juspodivm, 2016.

GOMES, João Paulo Pombeiro; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, vol. 43, p. 295-321, mar./abr., 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/NWxd9HmK8wJBGKMPq6GclQz/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 10 abr. 2022.

JANUZZI, Antonio Cezar. **Regulação da Qualidade de Energia Elétrica Sob o Foco do Consumidor.** 2007. 216p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

KESSLER, Marcos Rodolfo. A regulação econômica no setor elétrico brasileiro: teoria e evidências. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/11533>>. Acesso em 17 maio 2022.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LEE, Chien-Chiang; CHANG, Chun-Ping. Structural breaks, energy consumption, and economic growth revisited: evidence from Taiwan. **Energy Economics**, v. 27, n. 6, p. 857-872, 2005.

LEITE, Antonio Dias. **A Energia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

_____. **Energy in Brazil: towards a renewable energy dominated system**. London: Earthscan, 2009.

LORENZO, Helena Carvalho de. O Setor Elétrico Brasileiro: passado e futuro. **Perspectivas**. São Paulo, Vol. 24, p.147-170, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/108151>>. Acesso em 14 maio 2022.

MACKAAY, Ejan; ROUSSEAU, Stéphane. **Análise econômica do direito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEGGINSON, William. **The Financial Economics of Privatization**. New York: Oxford University Press, 2005.

MENARD, Claude; SHIRLEY, Mary M. **Handbook of New Institutional Economics**. Dordrecht: Springer, 2005.

MORAIS, Luciano Cardoso de. **Estudo sobre o panorama da energia elétrica no Brasil e tendências futuras**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/132645/000852309.pdf>>. Acesso em 17 maio 2022.

NETTO, Antonio Delfim. A economia política do desenvolvimento. *In*: BIELSCHOWSKY, Ricardo; MUSSI, Carlos (org.). **Políticas para a retomada do crescimento: reflexões de economistas brasileiros**. Brasília: IPEA/CEPAL, 2002. Cap. 2, pp. 83-106.

NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 2002.

OLIVEIRA, Adilson de; SALOMÃO, Luiz Alfredo. **Setor Elétrico Brasileiro: estado e mercado**. Rio de Janeiro: Synergia, 2017.

PELICIOLO, Ana Cristina. A Atualidade da reflexão sobre a separação dos poderes. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, v. 43, n. 169, p. 21-30, jan./mar. 2006. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/92742>>. Acesso em 2 mar. 2022.

PELTZMAN, Sam. Toward a More General Theory of Regulation. **The Journal of Law and Economics**. Chicago, v. 19, n.2, p. 211-240, ago. 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725163>>. Acesso em 2 mar. 2022.

PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. Direito, economia e mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMALHO, Mário Lamas. **Território e macrossistema elétrico nacional: as relações entre privatização, planejamento e corporativismo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-20062007-150654/publico/TESE_MARIO_LAMAS_RAMALHO.pdf>. Acesso em 17 maio 2022.

SALGADO, Lucia Helena; BORGES, Eduardo Bizzo de Pinho. **Análise de impacto regulatório: uma abordagem exploratória**. Brasília: IPEA, 2010. (Texto para discussão, n. 1463). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5010>. Acesso em 1 maio 2022.

SANDRONI, Paulo (org.). **Novíssimo Dicionário de Economia**. Porto Alegre: Bestseller, 1999.

SAPPINGTON, David E. M. **Principles of Regulatory Policy Design**. Washington: World Bank, 1994. (Texto para discussão, n. 1239).

SARMENTO, Daniel. **Por um Constitucionalismo Inclusivo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

SCULLY, Gerald. The institutional framework and economic development. **Journal of Political Economy**. Chicago, vol. 96, n.3, p.652-662, 1998. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/261555>>. Acesso em 1 abr. 2022.

STIGLER, George J. The Theory of Economic Regulation. **The Bell Journal of Economics and Management Science**. New Jersey, v. 2, n.1, p.3-21, Spring. 1971. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3003160>>. Acesso em 2 mar. 2022.

VELLOSO, Raul; FREITAS, Paulo Springer de; ABBUD, Omar. **Energia Elétrica a Caminho do Estrangulamento**. Rio de Janeiro: Fórum Nacional, 2014.

VISCUSI, W. Kip; HARRINGTON JR.; Joseph E.; SAPPINGTON, David E. M. **Economics of Regulation and Antitrust**. Fifth Edition. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press, 2018.

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO EM BELO HORIZONTE

Sofia Teixeira Alvim de Abreu⁴⁸

Adriane Maria Arantes de Carvalho⁴⁹

RESUMO

As iniciativas de economia solidária são um dos focos da Economia de Francisco e Clara. O cenário provocado pela pandemia do COVID-19 tem colocado uma série de desafios para a sobrevivência das organizações, inclusive aquelas relacionadas à economia solidária, no que se refere à organização do trabalho, comercialização e entrega de seus produtos e serviços. A maneira como os empreendimentos econômicos solidários têm respondido a esses desafios é crucial para a manutenção e sustentabilidade dessas iniciativas. O estudo possui como objetivo geral investigar as estratégias adotadas pelos empreendimentos da rede de confecção do Fórum Municipal de Economia Solidária de Belo Horizonte,

Minas Gerais, para lidar com as dificuldades trazidas pela pandemia da COVID-19. A pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso múltiplo e adotada a técnica conhecida como Bola de Neve (*snowball sampling*) para identificação dos empreendimentos. As entrevistas foram realizadas virtualmente e, posteriormente, transcritas. A análise dos dados permitiu observar que a maioria dos empreendimentos interrompeu completamente suas atividades durante a pandemia do COVID-19 e seus membros buscaram outras formas de gerar renda e prover sustento para si e sua família.

Palavras-chave: Economia solidária. Economia de Clara e Francisco. Confecção. Gestão social. COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

A Economia de Francisco tem seu nome como referência à visão que São Francisco de Assis tinha de escolher a igualdade e a natureza sobre o dinheiro e riquezas existentes. Possui como proposta que seja repensada a função da economia e que se busque uma “mudança no paradigma socioeconômico do mundo” (SOUZA, 2020, p. 1), idealizando soluções para promover bem viver a todos (LIMA, 2020; BRASILEIRO, 2021). No Brasil, a Economia de Francisco inclui de forma mais explícita as mulheres, ao ser renomeada Economia de Francisco e Clara, indicando que homens e mulheres devem caminhar juntos (SOUZA, 2020).

Um dos enfoques da Economia de Francisco e Clara são as iniciativas de economia solidária, que surgiu para ocupar os espaços econômicos vazios que aparecem principalmente depois de situações de estagnação econômica e crise de financiamento do Estado, como experienciado nas décadas de 1980 e 1990 (KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020). Em 2021 já haviam sido registrados 160

fóruns municipais, microrregionais e estaduais no Brasil, somando 3000 empreendimentos de Economia Solidária (FBES, 2021a).

Na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, foram criados o Conselho Municipal de Economia Popular Solidária e o Fundo Municipal de Economia Popular Solidária no Município de Belo Horizonte a partir da Lei nº 10.152/2011 que discorre sobre a Política Municipal de Fomento à Economia Popular Solidária (BELO HORIZONTE, 2011). Esta, por meio de programas e parcerias, visa a realização de ações voltadas para população de baixa renda a fim de ajudar na criação, desenvolvimento e expansão dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) (BELO HORIZONTE, 2019; FBES, 2021a).

A pandemia ocasionada pelo coronavírus COVID-19 gerou impactos em diversos setores da economia, afetando diretamente a vida da população. Os empreendimentos solidários são, na maioria das vezes, de pequeno porte e dependem da comercialização de seus produtos, tendo sido diretamente afetados pelas medidas restritivas de isolamento social, pelo fechamento de lugares passíveis de comercialização de seus produtos e pela diminuição de renda de parte da população.

O estudo possui como objetivo geral investigar as estratégias adotadas pelos empreendimentos econômicos solidários do segmento de confecções na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, para lidar com as dificuldades trazidas pela pandemia do COVID-19. Como objetivos específicos o projeto visa analisar se houve mudança na forma de gestão dos empreendimentos (comercialização e venda dos produtos, produção etc) visto as medidas restritivas impostas pela pandemia do COVID-19, identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos e seu impacto nas famílias e pessoas envolvidas, e verificar se ocorreram mudanças na forma de organização do trabalho colaborativo. Esse estudo é um recorte do projeto de iniciação científica "Empreendimentos solidários em

meio à pandemia: mudanças provocadas, situação atual e perspectivas futuras” aprovado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

Para Teixeira, Silveira e Costa (2021), devido à situação econômica e social causada pela pandemia do COVID-19, grande parte da população foi impedida de atuar e trabalhar no âmbito comunitário, o que afetou de forma mais significativa as pessoas em estado de vulnerabilidade financeira e social. A maneira como os EES têm respondido a esses desafios é crucial para a manutenção e sustentabilidade dessas iniciativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Brasileiro (2001), criou-se uma cultura de consumo de produtos e descarte de pessoas, no qual o lucro é mais importante que a vida. Este modelo, que prioriza a geração de riqueza, não é sustentável e estimula a desigualdade entre as pessoas (BRASILEIRO, 2021; TEIXEIRA; SILVEIRA; COSTA, 2021). De acordo com Teixeira, Silveira e Costa (2021), estas desigualdades sociais incentivam a continuação do estado atual de exploração, sendo necessário inverter as prioridades, colocando a vida acima do lucro. Segundo Brasileiro (2021), são as pessoas marginalizadas pela sociedade que possuem a chance de mudar esse modo de viver, recusando a cultura do descarte e focando na vida ao invés da riqueza.

Desta maneira, a economia solidária vai além da esfera econômica, abrangendo também a social, política, cultural e ecológica, de forma a promover a melhoria na qualidade de vida da população, não pensando somente em gerar mais lucro, mas sim proporcionar um desenvolvimento local sustentável que beneficie toda a população (SILVA; SILVA, 2008; ROCHA FILHO; CUNHA, 2009). Os empreendimentos solidários surgem como uma alternativa de renda.

No Brasil, os primeiros EES surgiram nas décadas de 1980 e 1990. As chamadas “décadas perdidas” geraram um desemprego em massa, e uma solução encontrada pelos trabalhadores para não perder seus postos de trabalho foi a de eles próprios assumirem a coordenação de empresas que haviam falido, formando cooperativas, ou atuando por meio de redes de solidariedade. Desta maneira, eles tornavam-se seus próprios patrões, donos dos meios de produção, responsáveis pelo gerenciamento da organização (ROCHA FILHO; CUNHA, 2009).

2.1 Características e desafios dos empreendimentos econômicos solidários

A economia solidária é um modo de desenvolvimento local que possui características autogestionárias e de igualdade na divisão de tarefas e lucros do trabalho, de forma que ela é focada nas pessoas, e não no lucro. Pode-se dizer que a economia solidária trabalha para as pessoas, promovendo renda, sustentabilidade e melhor qualidade de vida para a população local, e não o contrário (SILVA; SILVA, 2008; NEVES; MEZZECAPPA; PALMIERI JUNIOR, 2019; TEIXEIRA; SILVEIRA; COSTA, 2021).

Como base do modelo econômico solidário tem-se as características de solidariedade e cooperação, sendo que a solidariedade é a principal diferenciação entre os empreendimentos solidários e uma microempresa comum. Assim, todos os participantes compartilham das obrigações, responsabilidades, resultados do trabalho e posse dos meios de produção (SILVA; SILVA, 2008; SILVA, 2020). Milani (2020) também cita a importância da criação de uma rede de cooperação, de forma que os EES ajudem uns aos outros, apoiando os novos empreendimentos e criando uma rede de comercialização, que age a favor dos trabalhadores.

A inclusão social é outra característica fundamental da economia solidária, pois esta, visa principalmente as pessoas excluídas pelo sistema capitalista de produção e consumo, ao propor alternativas mais inclusivas, nas quais qualquer pessoa pode participar, promovendo união dos trabalhadores (SILVA; SILVA, 2008; ROCHA FILHO; CUNHA, 2009).

O cooperativismo é percebido como forma de incentivo à formação dos empreendimentos solidários, podendo proporcionar maior eficiência, tendo em vista a divisão igualitária dos resultados entre todos os membros. As cooperativas solidárias funcionam como um anteparo ao desemprego e de resistência frente às grandes empresas ao permitir que as pessoas trabalhem de forma conjunta, superando as limitações que teriam ao trabalhar individualmente (TEIXEIRA; SILVEIRA; CUNHA, 2021; SILVA, 2020).

Os EES são autogestionários, o que significa que os trabalhadores tomam as decisões relacionadas ao gerenciamento e à produção de forma coletiva, em assembleias, e distribuem, tanto o trabalho quanto a renda, de forma igualitária. Pode-se dizer que possuem um estilo de gestão democrático e participativo (BENINI; BENINI, 2010; SOUZA, 2020; SCHMIDT, 2010; KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020).

De acordo com Guimarães (2011), citado por Kuyven, Gaiger e Silva (2020), os EES possuem ainda como características: (i) a existência uma relação social prévia entre os integrantes dos empreendimentos, o que colabora para a existência de um maior envolvimento dos associados no empreendimento; e (ii) uma mobilização dos membros em relação a questões de natureza comunitária, que são vivenciadas, em algum grau, por todos os associados, tais como infraestrutura básica e serviços, saúde, educação etc.

Não existe uma única estrutura de empreendimento, sendo que as relações e ações entre seus integrantes podem variar bastante. E

essa heterogeneidade demonstra que cada um utiliza a força de trabalho disponível da forma mais condizente com a necessidades das pessoas, de acordo com as condições de cada um, sendo o reconhecimento da diversidade de estratégias existentes extremamente importante para criar maneiras de valorizar seu potencial (KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020; SILVA, 2020).

Rocha Filho e Cunha (2009) afirmam que apesar dos EES serem excelentes alternativas para geração de renda, eles ainda enfrentam muitas dificuldades para serem formados e mantidos. Além de seus problemas históricos, como pouco conhecimento e formação na área de gestão por parte dos seus integrantes, e a existência de poucos estímulos para ampliar o acesso a fundos públicos, ainda existem impedimentos relacionados às políticas governamentais. Segundo os autores, a falta de regulamentação da comercialização de produtos, as barreiras na legislação das associações e cooperativas, a baixa remuneração dos trabalhadores, a ausência de políticas públicas específicas para legalização e crédito para esses empreendimentos contribuem negativamente para a sobrevivência dos EES (ROCHA FILHO; CUNHA, 2009)

Silva (2020) salienta que a falta de acesso ao crédito dificulta a capacidade de investimento dos EES e afeta seu capital de giro disponível, necessário no cotidiano dos associados. Segundo o autor, o excesso de exigências para a formalização dessas organizações corrobora para que muitas atuem de outras formas, como associações ou grupos informais. A informalidade traz outras dificuldades, como: o impedimento ao acesso as linhas de crédito e programas de apoio e a impossibilidade de emitir nota fiscal na venda de seus produtos, o que limita sua atividade comercial. Devido ao fato de que grande parte dos EES são informais, a maioria dos trabalhadores não são amparados pela legislação trabalhista e previdenciária, por não possuírem registro em carteira de trabalho (KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020).

Como explicam Rocha Filho e Cunha (2009, p. 9) “a participação do Estado é essencial para o desenvolvimento dos empreendimentos solidários”. Porém, faltam políticas públicas que fomentem a criação e propiciem a permanência dos EES (ROCHA FILHO; CUNHA, 2009; BRASILEIRO, 2021). Mostra-se necessária a elaboração de políticas públicas específicas, sendo viável a ação de programas para apoio e incentivo a estas iniciativas e a execução de estratégias para desenvolvimento e inclusão social (SILVA, 2020).

Também se apresentam como obstáculos enfrentados pelos EES: a ausência de espaços de comercialização de seus produtos; os atravessadores - pessoas que revendem os produtos para benefício próprio e prejudicam os empreendedores solidários; o desconhecimento ou a não valorização da produção solidária pela população local (MILANI, 2020; SILVA, 2020).

A forma de organização social do trabalho, apoiada em princípios democráticos e de autogestão, permite que todos possam participar com suas opiniões e críticas, desenvolvendo a habilidade de comunicação dos integrantes e o comprometimento em relação aos processos do empreendimento (COELHO; GODOY, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, que, de acordo com Triviños (1987), citado por Gerhardt e Silveira (2009), pretende descrever fatos de uma determinada realidade, utilizando estudos de caso, análise de documentos e pesquisa *ex-post-facto*. Na pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa, que foca na observação, entendimento e explicação de relações sociais e sua relação com o global e local, trabalhando com diferentes abordagens e buscando resultados mais fidedignos possíveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

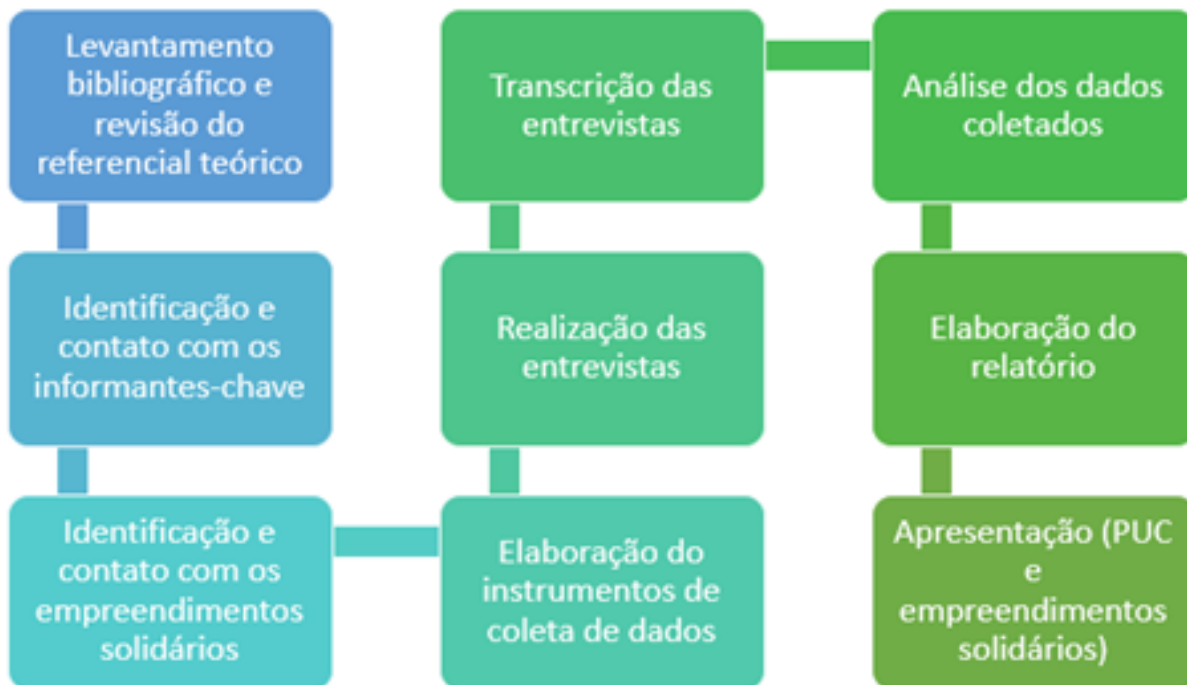
Optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo. De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso é caracterizado pelo planejamento, coleta e análise de dados, e o estudo de caso múltiplo significa que vários estudos são realizados ao mesmo tempo, analisando diversas organizações e pessoas.

3.1 O desenho da pesquisa

Para a realização da pesquisa foram seguidas algumas fases, representadas na Figura 1. De acordo com Doxsei e De Riz, citados por Gerhardt e Silveira (2009), o levantamento bibliográfico é importante para entender as teorias e conceitos necessários para a realização do estudo. Posteriormente foi elaborado o referencial teórico, que, de acordo com os autores, é uma revisão do conteúdo existente sobre determinado assunto.

Os casos foram selecionados por meio do uso da técnica conhecida como Bola de Neve (*snowball sampling*). De acordo com a técnica, cada participante da pesquisa indica novos participantes e, assim, sucessivamente, formando uma cadeia de referência (VINUTO, 2014). Uma vantagem da técnica está associada ao “fato dos entrevistados serem recrutados a partir da relação pessoal das pessoas dispostas a indicar contatos, o que pode emprestar confiabilidade ao entrevistador” (VINUTO, 2014, p.208). A utilização de documentos e/ou informantes-chaves (sementes) ajudou a identificar as pessoas / empreendimentos que possuem o perfil desejado. No caso dessa pesquisa, os informantes-chave são a Diretora de Economia Solidária da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) e membros do Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade, indicados pela prof.^a Luciana Fagundes da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da PUC Minas.

Figura 1 – Fases da pesquisa

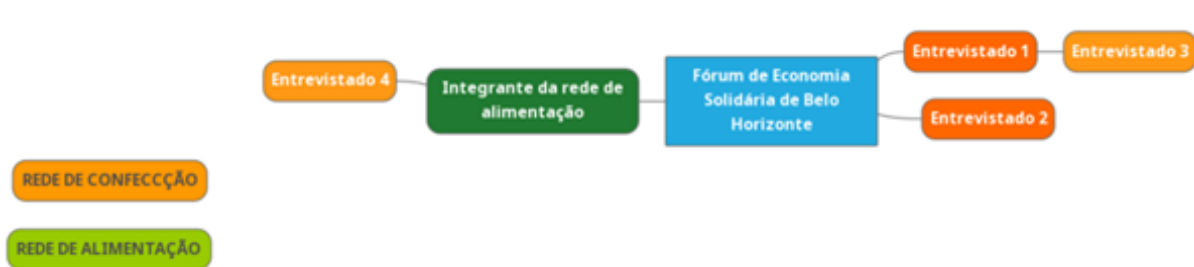


Fonte: elaborado pelas autoras

Após a indicação, foi feito o contato com os representantes dos EES selecionados e obtido o consentimento para a realização da pesquisa de acordo com as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa da PUC Minas. O projeto foi registrado com o CAAE 51815921.0.0000.5137.

Em função da abordagem da técnica da Bola de Neve, os empreendimentos não são identificados previamente, mas no decorrer da pesquisa. Uma vez obtida a autorização, ocorreu o agendamento das entrevistas virtuais. Foram identificados quatro EES (FIG. 2). Deve-se destacar que foram mantidos na figura o ponto de contato inicial, a Diretora de Economia Solidária da PBH e um membro do segmento alimentação que indicou o Entrevistado 4. A diferença de tonalidade dos elementos da rede diz respeito ao distanciamento do ponto inicial dela, com as cores mais escuras indicando maior proximidade e as mais claras representando um maior afastamento.

Figura 2- Rede de Confeccão do Fórum Municipal de Economia Solidária de Belo Horizonte



Fonte: elaborado pelas autoras

Essa pequena amostragem permite o uso da abordagem qualitativa visto que suas categorias de análise não requerem grandes frequências de respostas para a conclusão de resultados como seria na análise quantitativa (BARDIN, 2016).

No Quadro 1 são apresentadas as categorias analíticas prévias do estudo e os autores que embasaram as questões do roteiro de entrevista. Para a coleta de dados em campo foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual possui um roteiro, mas acontece de forma mais livre, ocorrendo a criação de um ambiente descontraído, que contribua para a realização da entrevista e, conseqüentemente, para a pesquisa como um todo (TOZONI-REIS, 2009). As entrevistas foram realizadas e gravadas no período de outubro de 2021 a junho de 2022, por meio da plataforma GoogleMeets, e posteriormente foram realizadas análises de conteúdo.

Quadro 1 - Categorias analíticas x questões

Categorias Analíticas	Autores	Questões
Caracterização dos empreendimentos	Rocha Filho e Cunha (2009), Silva (2020), Milani (2020); Silva e Silva (2008)	Sexo; idade; escolaridade; função/cargo no empreendimento; como e quando surgiu empreendimento; formal ou informal; adesão de novos membros; relacionamento prévio entre os associados

Produtos e serviços comercializados (segmento)	Milani (2020)	Segmento de atuação
Dinâmica do trabalho (o que mudou com a COVID-19)	Milani (2020)	Quantidade de trabalhadores; forma de gerenciamento
Estilo de gestão	Benini e Benini (2010); Souza (2020)	Processo de tomada de decisão
Dificuldades enfrentadas com a pandemia do COVID-19 e soluções adotadas.	Sartori, Cunha, Valadão e Moura (2020)	Principais desafios; restrições na produção; fornecimento de matéria-prima

Fonte: elaborada pelas autoras

A análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas, sendo elas a pré-análise, a exploração e tratamento do material e a inferência e interpretação dos resultados (BARDIN, 2016). A pré-análise possui como objetivo auxiliar na sistematização das ideias e desenvolvimento das etapas seguintes de pesquisa (BARDIN, 2016). Na pesquisa foram considerados diversos artigos e documentos a respeito da economia solidária no Brasil, além de notícias sobre as consequências da COVID-19 no país.

A etapa de exploração do material é composta pela preparação formal das entrevistas transcritas e sua codificação (BARDIN, 2016). Foram produzidas 25 páginas como resultado da transcrição das entrevistas e foram utilizadas 22 categorias de conteúdo para tratamento dos dados. Foi utilizado o software Atlas.TI, versão demo WIN 7.0 (Build 82).

A etapa de interpretação dos resultados requer tratamento dos dados levantados na análise de forma a torná-los significativos para a pesquisa, para que então o pesquisador possa propor interpretações e respostas às perguntas levantadas como objetivo da pesquisa (BARDIN, 2016). Os resultados são apresentados a seguir.

4 discussão dos resultados

4.1 Caracterização dos empreendimentos econômicos solidários do segmento de confecção

Todos os quatro empreendimentos econômicos solidários estão localizados na cidade de Belo Horizonte (MG) e pertencem à rede de confecção do Fórum Municipal de Economia Solidária de Belo Horizonte. O tempo de constituição dos empreendimentos varia de quatro a 40 anos. Os produtos produzidos são mochilas, bolsas para o dia a dia e para feiras e eventos, roupas, colchas e tapetes.

A maior parte dos integrantes dos grupos não possui formação em empreendedorismo ou em gestão. As habilidades necessárias para a realização das atividades foram obtidas por meio de ação formativa de instituições como a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, e seu Centro Público de Economia Solidária (CEPES), e de instituições de ensino, como a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Os empreendimentos possuem entre três e sete integrantes, sendo que três dos quatro EES de confecção são exclusivamente formados por mulheres. A idade dos membros varia entre 25 até mais de 60 anos. Algumas das integrantes são aposentadas e utilizam o empreendimento como forma de complementação de renda. No empreendimento do Entrevistado 4, por exemplo, a maioria das integrantes possui baixa escolaridade, não possuindo segundo grau completo. Além disso, a maior parte das mulheres do grupo são casadas e possuem filhos, possuindo um perfil de dona de casa, características comumente observadas em diversos grupos de economia solidária.

Esse conjunto de características acaba por representar um grupo de pessoas que tende a ser marginalizada pelo mercado de trabalho formal, visto que essas mulheres não atendem a alguns critérios considerados essenciais para atuar em determinadas áreas,

como nível de educação formal e até mesmo a própria idade, pois podem ser julgadas como muito velhas. Silva e Silva (2008) e Rocha Filho e Cunho (2009) afirmam que a função da economia solidária é de permitir a inclusão dessas pessoas, promovendo alternativas de integração a qualquer pessoa, o que se observa nos empreendimentos pesquisados.

Nota-se a existência de um relacionamento prévio entre os associados em alguns dos empreendimentos, com a adesão de novos membros ocorrendo a partir da indicação de pessoas, normalmente familiares, amigos ou conhecidos. Essa característica é apontada por Guimarães (2011), citado por Kuyven, Gaiger e Silva (2020), como um elemento comum desse tipo de empreendimento. Ela provoca um envolvimento dos associados, promovendo maior desenvolvimento do grupo como um todo. No empreendimento do Entrevistado 1, porém, não existe essa familiaridade prévia. A inclusão de novos integrantes acontece a partir de anúncios feitos em instituições que oferecem atividades formativas relacionadas às atividades de confecção. Cabe frisar que os EES podem possuir diversas configurações, com a estrutura e relação entre seus integrantes variando bastante de acordo com a necessidade destes (KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020; SILVA, 2020).

Em relação à gestão e à organização dos EES, todos praticam a autogestão, com os integrantes compartilhando todas as responsabilidades, deveres, lucros e despesas do empreendimento e os cargos de liderança são somente representativos, não atuando como uma hierarquia, como também evidenciado pela literatura (SILVA; SILVA, 2008; NEVES; MEZZECAPPA; PALMIERI JUNIOR, 2019; TEIXEIRA; SILVEIRA; COSTA, 2021). Esse estilo participativo de gestão promove a democratização da sociedade ao permitir uma distribuição igualitária de renda e trabalho (BENINI; BENINI, 2010; SOUZA, 2020; SCHMIDT, 2010; KUYVEN; GAIGER; SILVA, 2020).

No que diz respeito à principal motivação para criar o empreendimento, destaca-se a necessidade de sobrevivência por meio da geração de renda, sendo os empreendedores guiados também pelo desejo de ter o negócio próprio e não passar toda vida trabalhando para outras pessoas. Outro ponto em comum aos entrevistados, é que todos atuam no que gostam de executar e sentem-se realizados. Além disso, notam que possuem maior força de vendas por meio da união com os outros, sendo esta uma forma de superar dificuldades que poderiam encontrar ao trabalharem de forma individual, como citam Teixeira, Silveira e Cunha (2021) e Silva (2020).

Ah! O empreendimento é tudo minha vida né, é o que eu sei fazer, é o que eu gosto de fazer, é o que eu faço. Eu acho que sobrevive até hoje porque eu gosto do que eu faço.
(ENTREVISTADO 1)

Como pontos marcantes na trajetória dos empreendimentos, foi relatada a participação em eventos e feiras consideradas memoráveis, como as realizadas em Brasília, Rio Grande do Sul e na PUC Minas. Além disso, a troca de experiência, a socialização e as formações obtidas por meio da participação no fórum de economia solidária são pontos importantes no percurso dos integrantes. Eles provocam impacto na vida dos indivíduos e da comunidade. Os encontros e reuniões dos membros do EES funcionam como uma espécie de "terapia", na qual a troca de histórias e experiências guiam e inspiram os demais membros.

Então tudo isso dentro da economia solidária, não é só produção, não é só dinheiro. [...]. Cê vê lá na economia solidária, uma senhorinha de 70, 80 anos que tava toda, que tava prestes de entrar na depressão ou outra doença qualquer, só o fato de ela estar nas reuniões e tá conversando com todo mundo ela consegue ver um outro mundo diferente. Aí você vê uma pessoa que tá querendo se matar igual, igual a um retardado aí, aí conversa com uma

senhora dessa e ver uma pessoa com aquela idade, com tanta vontade de viver e aí se passa na cabeça da pessoa a gente sente que muda, é uma terapia também, a ideia dela não é essa, é uma terapia, mas acaba sendo, sendo também. (ENTREVISTADO 1)

Outros impactos são o crescimento pessoal decorrente da participação no movimento, que permite aprender habilidades e alcançar marcos que os indivíduos achavam que não seriam possíveis. Essa solidariedade encontrada nos grupos é a principal diferença entre os empreendimentos solidários e outros tipos de empresas (SILVA; SILVA, 2008; SILVA, 2020).

A gente chega numa parte que assim, numa certa idade, a gente não consegue fazer mais nada né. [...]. Aí quando você começa a fazer uma coisa diferente, igual quando eu fui aí [...] , que, eu, eu entrei no galpão, na, na sociedade [...], com as menina, comecei a aprender, evoluindo, ali para mim foi um, é, um presente de Deus sabe, e eu peço menina, que eu tenho que levantar a mão pro céu, porque eu nunca na minha vida imaginei que eu ia conseguir costurar, ia conseguir montar feira, igual nós montamos lá, na PUC né, e foi, eu e elas, é, a gente, ficava lá vendendo até tarde da noite, mas foi um sucesso, graças a Deus. (ENTREVISTADO 3)

Em relação à utilização de redes sociais e de tecnologia, a maior parte declara não possuir familiaridade com tais ferramentas e depender do auxílio de pessoas próximas para utilizá-las. Apenas um dos empreendimentos possuía um Instagram ativo, com publicações frequentes e envolvimento com o público (ENTREVISTADO 2). Outro relatou ter realizado algumas poucas vendas pela internet, reconhecendo-a como uma boa forma de divulgar a produção. Porém afirmou que a não familiaridade com os aplicativos torna-se um dificultador para a sua utilização (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados relatam ter apoio de entidades que auxiliam na manutenção dos EES, tendo citado organizações como a Cáritas e o CEPES, que oferece cursos da especialização através da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (PRODABEL). Também foram citados o Vicariato, “a área de moradia e cidadania da Caixa Econômica” (ENTREVISTADO 1) e as pastorais, sendo que o apoio fornecido é de “conversas” e orientação. A Associação Coletiva da Juventude, tem um papel fundamental para um dos EES, apadrinhando-o e oferecendo apoio em diversas situações (ENTREVISTADO 4). O apoio da PROEX da PUC Minas foi citado por todos os entrevistados, que recebem ajuda em diversas situações, além da realização de feiras dentro dos próprios *campi* da universidade.

Outras parcerias importantes são os outros empreendimentos dentro da própria rede de economia solidária, que atuam de uma forma sustentável, produzindo, vendendo e compartilhando materiais e informações. Essa cooperação entre os EES independente da rede que integram e é outra importante característica da economia solidária. Milani (2020) destaca a colaboração como uma forma de criar uma rede de comercialização a favor dos trabalhadores.

As vantagens de integrar a rede de economia solidária envolvem diversos aspectos, tanto em relação às vendas quanto em relação ao aspecto psicológico. Do ponto vista comercial tem-se a possibilidade de comercializar em locais que quem não está integrado à rede não poderia, como o Tribunal de Justiça, as feiras da PUC Minas, da UFMG e a Feira de Artesanato do Programa Espaço da Cidadania, que ocorre na Avenida Bernardo Monteiro. Outro ponto é que, ao fazer parte da rede, entidades de apoio podem dar a preferência na compra de produtos aos EES.

Do lado psicológico, as reuniões e eventos da rede de economia solidária são vistos como espaços nos quais é possível encontrar pessoas com problemas parecidos e/ou que passam por

dificuldades semelhantes. Assim, desenvolve-se a empatia e a solidariedade. Esses espaços promovem discussões que são consideradas importantes, como a questão da mulher, do negro, das etnias e do meio ambiente. Além disso, a preocupação com o próximo, que existe dentro dos empreendimentos e na rede de economia solidária como um todo, proporciona apoio emocional e amparo em diversos aspectos da vida de seus integrantes.

O que funciona ali é a amizade, o carinho, aquela tranquilidade que a gente tem. Uma sente a dor da outra, é isso que funciona. [...] o dinheiro às vezes é bom, né, mas se você tem amizade de verdade, aí tem muita gratidão de verdade, aí funciona muito melhor. [...]. Eu estive numa situação assim, achei que eu ia, depressão e tudo, só ficava chorando. Daí, daí eu fui para lá, acabou tudo. Hoje em dia, eu sou feliz. Sou muito grata a Deus pela oportunidade que eu tive, foi muito bom. (ENTREVISTADO 3)

4.2 Desafios, dificuldades e soluções encontradas frente à pandemia

A pandemia do COVID-19 impediu grande parte da população de desenvolver as suas atividades. Com a paralisação das feiras, principal e por vezes única fonte de escoamento de produção e geração de renda para diversos EES, estes tiveram seus trabalhos praticamente paralisados. Tornou-se necessário que muitos indivíduos procurassem outra maneira de gerar renda e conseguir sobreviver. Como relata um dos entrevistados: “cada um tá se virando como pode nesse momento” (ENTREVISTADO 1).

Alguns dos integrantes da rede de confecção deram início a outros negócios não relacionados à confecção (ENTREVISTADO 1). Além disso, muitos dos empreendedores solidários ficaram desmotivados em continuar participando do grupo, visto que não tinham como vender seus produtos, e optaram por deixar o

empreendimento em busca de outras atividades, escoando sua produção de maneira individual, através da venda para vizinhos ou realizando algumas entregas (ENTREVISTADO 4). A paralisação das atividades do fórum de economia solidária também pode ter contribuído para este desânimo dos integrantes, visto que as reuniões e eventos promovidos são vistos como extremamente importantes para os empreendedores.

Em 2022, mesmo após a liberação dos espaços públicos e com o gradual retorno das feiras, muitos ainda não retomaram as atividades, de tal maneira que muitos ainda se encontram desarticulados ou com número reduzido de integrantes. Somente um EES foi capaz de manter suas atividades e até mesmo prosperar no período de pandemia. Isso se deu através da produção de máscaras, que eram fabricadas com os retalhos próprios ou de outros empreendimentos que não estavam com suas produções ativas no momento (ENTREVISTADO 2). De março de 2020 a outubro de 2021, foram produzidas e vendidas mais de 40 mil máscaras ao todo, sendo várias das vendas realizadas por meio de encomendas de instituições e órgãos que apoiam a economia solidária. (ENTREVISTADO 2)

E naquele momento foi muito bom, nossa, acho que nós nunca ganhamos dinheiro igual nós ganhamos na realidade, ganhamos bastante dinheiro, todo mundo ficou superfeliz sabe, todo mundo ficava feliz. (ENTREVISTADO 2)

De acordo com os entrevistados, as provações enfrentadas pelos EES se agravaram demasiadamente durante a pandemia, sendo a principal dificuldade a de comercialização. A comercialização e a ausência de espaços para a sua ocorrência que já eram percebidos como os principais gargalos para o desenvolvimento dos empreendimentos (SILVA, 2020; MILANI, 2020), foram acentuados com a pandemia.

A dificuldade de estabelecer contato e comunicação com os clientes e com a comunidade também foi evidenciada. Os entrevistados relataram que aqueles que não possuem um ponto fixo de vendas em feiras ou outros locais encontraram dificuldade em escoar a produção (ENTREVISTADO 1, ENTREVISTADO 4). Destaca-se o impacto da não familiaridade com os meios eletrônicos que, nesse momento, poderiam ter ajudado na venda dos produtos de forma *on-line* e no contato com os consumidores.

Outra dificuldade citada pelos entrevistados é a logística de deslocamento para ir até as feiras, pois grande parte dos integrantes não possui carro próprio e depende da ajuda de conhecidos para realizar o transporte. Outras opções seriam a de utilizar carros de aplicativos, que tem um alto custo, ou realizar o deslocamento por meio de transporte público, o que também tem seus obstáculos.

A gente tem dificuldade para transportar, o deslocamento dos nossos produtos para as feiras e colocar isso na internet para entrega é um desafio sobre humano, assim, que a gente não conseguiu transpor. (ENTREVISTADO 4)

Uma sugestão apontada por um dos entrevistados para o enfrentamento da pandemia seria a aquisição de produtos dos EES por prefeituras municipais e outras instituições, visto que eles afirmam ter capacidade de produzir em grande quantidade (ENTREVISTADO 1). A necessidade de políticas públicas que propiciem a criação e manutenção dos empreendimentos solidários foi destacada por Brasileiro (2021) e Silva (2020), que sugerem a elaboração de políticas públicas exclusivas para esse tipo de empreendimento. Outras sugestões estão relacionadas ao fornecimento e apoio a estruturas e eventos voltados para a comercialização dos produtos dos EES, assim como a disseminação de informação sobre os empreendimentos e a economia solidária para a população em geral (SILVA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu conhecer a realidade de empreendimentos econômicos solidários do segmento de confecção vinculados ao Fórum Municipal de Economia Solidária de Belo Horizonte, Minas Gerais, durante o período da pandemia da COVID-19. Foi possível verificar mudanças na forma de gestão dos empreendimentos como consequência das restrições impostas pela pandemia, sendo identificado como principal obstáculo a dificuldade em comercializar e em escoar sua produção. Isto ocorreu como consequência da paralisação das feiras no município, principal ponto de venda e de sustento da maioria dos EES, e da dificuldade em lidar com as ferramentas tecnológicas e com as mídias sociais. O período pandêmico e as medidas de isolamento social foram especialmente impactantes para estes empreendimentos, que ainda buscam se reerguer e retomar suas atividades. Dos empreendimentos pesquisados, apenas um conseguiu manter suas atividades. Os demais enfrentaram a evasão de pessoas e uma certa descontinuidade nas suas atividades. Os integrantes de alguns grupos ficaram desmotivados e passaram a atuar de forma isolada / independente para buscar outras formas de gerar renda e prover sustento para si e sua família. Desta maneira, percebeu-se uma desarticulação parcial de alguns grupos durante este período.

Uma limitação do estudo decorre do número limitado de entrevistados. Observa-se que essa limitação não invalida os resultados obtidos, mas foi de encontro à expectativa de entrevistar um número maior de empreendedores. Algumas pessoas não responderam ao convite para participar da entrevista ou responderam de forma negativa, assim como também alguns confirmaram a entrevista e não compareceram. O fato de as entrevistas serem realizadas na modalidade virtual pode ter sido um dificultador, dada à dificuldade desse grupo de trabalhar com ferramentas tecnológicas.

Os resultados obtidos destacam a importância de políticas públicas para favorecer e auxiliar na manutenção de tais empreendimentos. A criação e manutenção de empreendimentos solidários pode colaborar com a geração de emprego e renda para população. Teixeira, Silveira e Costa (2021) observam que são justamente em cenários adversos que a Economia de Clara e Francisco se mostra mais necessária, buscando diminuir as desigualdades e favorecer o desenvolvimento humano.

Neste sentido, ressalta-se a importância das redes de solidariedade nas quais se baseiam os empreendimentos solidários. Elas podem propiciar o compartilhamento de materiais, informações e de sentimentos e atuar como espaço para discussão e promoção da empatia entre os seus membros, como relatado por todos os entrevistados. A configuração em redes também permite o envolvimento com outros importantes atores sociais como universidades, poder público e outras instituições, como foi observado.

Visto isso, é relevante reiterar a importância de uma relação dialógica dos EES com a sociedade civil e com instituições de apoio, como as universidades, que podem auxiliá-los de diferentes maneiras como, por exemplo, por meio de ações educativas e formativas, na configuração de uma rede de apoio, como espaço de divulgação e de comercialização de seus produtos, e, assim podem contribuir para a criação, permanência e sucesso dos empreendimentos econômicos solidários.

REFERÊNCIAS

BENINI, Édi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo. As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, p. 605-619, 2010.

BELO HORIZONTE. Lei nº 10.152, de 24 de março do 2011. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, ano XXVI, n. 3792. Disponível em:

<<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1054916>>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.

BELO HORIZONTE. Decreto nº 17.249, de 19 de dezembro de 2019. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, ano XXVI, n. 5923. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1222990#:~:text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%C2%BA%2010.152,Horizonte%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>>. Acesso em: 24/06/2021.

BRASILEIRO, Eduardo. A economia de Francisco e Clara. **Revista CREatividade**, v. 2021, n. 1, 2021.

COELHO, Diego Bonaldo; GODOY, Arilda Schmidt. De catadores de rua a recicladores cooperados: um estudo de caso sobre empreendimentos solidários. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 721-749, 2011.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Home**. 2021a. Disponível em: <<https://fbes.org.br/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

KUYVEN, Patrícia Sorgatto; GAIGER, Luiz Inácio; SILVA, Sandro Pereira. Aspectos sociolaborais dos trabalhadores aderentes a empreendimentos de economia solidária no Brasil. In: SILVA, Sandro Pereira (org.). **Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas pública**. Brasília: IPEA, 2020. Capítulo 3, p. 83-98.

LIMA, Raimundo de. A economia de Francisco: construir novos caminhos, **Vatican News**, Cidade do Vaticano, 22 de fev. de 2020. Disponível em: <<https://www.vaticannews.va/pt/vaticano/news/2020-02/editorial-economia-francisco-construir-novos-caminhos-assis.html>>. Acesso em: dia 24 de jun. de 2021.

MILANI, Ana Maria Rita. Economia Solidária e desenvolvimento local: a experiência das mulheres artesãs em Alagoas–Brasil. **NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 293-307, 2020.

ROCHA FILHO, Alnary Nunes; CUNHA, Luiz Alexandre Gonçalves. Economia solidária.: Alternativa de desenvolvimento, geração de trabalho, renda e resistência à exclusão social. **Emancipação**, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2009.

SCHMIDT, A.B. et al (Coord). **Economia solidária: caderno pedagógico educandas e educandos**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6013-caderno4-educando-economia-solidaria&Itemid=30192>. Acesso em: 13/06/2021.

SILVA, José Luís Alves da; SILVA, Sandra Isabel Reis da. A economia solidária como base do desenvolvimento local. **e-cadernos CES**, n. 02, 2008.

SILVA, Sandro Pereira. Dimensões socioestruturais dos empreendimentos de economia solidária no Brasil. **Dinâmicas da economia solidária no Brasil**, p. 45.

SOUZA, André Ricardo. Pilares da Economia de Francisco e Clara e o enfrentamento da profunda crise. **Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 367-377, 2020.

TEIXEIRA, Tânia Cristina; SILVEIRA, Emmanuele Araújo do; COSTA, Christian Rodrigues da. Economia de Francisco e Clara: caminhos para realmar a economia em defesa do bem viver. **Pastoral em Contextos de Educação Social**, ano VI, n. 10, p. 51-60, maio. 2021. Disponível em: <<https://anec.org.br/biblioteca/a-pastoral-em-contextos-de-educacao-social/>>. Acesso em 14 jun. 2021.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curso de Administração Pública. 2009. Apostila de Metodologia de Iniciação Científica. Instituto Superior de Ciências de Educação a Distância (ISCED).

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de nove na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44 p. 203-220, ago/dez. 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em 25 jun 2021.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pela concessão de uma bolsa de iniciação científica e ao Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais (ICEG Escola de negócios) da PUC Minas pelo incentivo e apoio para a realização do projeto por meio do Edital de Iniciação à Pesquisa Voluntária. À Diretoria de Economia Solidária da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) e à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da PUC Minas pela indicação inicial dos integrantes da rede de empreendimentos econômicos solidários de Belo Horizonte e aos integrantes dessa rede pela sua participação na pesquisa.

CAPÍTULO 5

CONTABILIDADE E GESTÃO

COMO EVITAR FALHAS E INEFICIÊNCIAS COMUNS EM PROCESSOS LICITATÓRIOS

Dayara Ida Ferreira Fideles⁵⁰

Marco Antônio Machado⁵¹

RESUMO

Este trabalho buscou discutir acerca das falhas e ineficiências mais comuns que ocorrem em processos preparatórios para licitações, bem como as possíveis formas pelas quais tais deficiências poderiam ser superadas. Para atingir este objetivo, primeiramente foram identificadas as falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações nas empresas participantes do estudo. As falhas e ineficiências identificadas foram analisadas e, para cada caso, foram propostas possíveis formas para evitar, corrigir ou minimizar sua ocorrência. A metodologia utilizada foi o levantamento, com abordagem qualitativa e de caráter não-probabilístico, o que significa que os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para outras organizações ou outros contextos. Entretanto, espera-se que a discussão e as conclusões e considerações aqui apresentadas possam ser úteis a empresas e pessoas que estejam envolvidas em processos licitatórios no Brasil, como estudiosas do assunto, ou profissionais diretamente ligadas à sua prática.

Palavras-chave: Licitação. Concorrência Pública. Pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte do artigo, são feitas considerações sobre o papel e a importância da licitação para as empresas que dela participam e sobre a relevância do trabalho. Em sequência, são apresentados os objetivos, seguidos de considerações sobre a legislação que regulamenta as licitações no Brasil, e um panorama da situação atual. Uma vez apresentado o contexto no qual o trabalho se insere, são feitas considerações sobre os processos organizacionais e sobre a importância da gestão por processos para o desenvolvimento das organizações e para o estudo da Administração. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que dão base ao presente trabalho e os resultados da pesquisa elaborada. Finalmente, os resultados são analisados e discutidos, bem como são apresentadas as conclusões e feitas as considerações finais.

2 O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA LICITAÇÃO

Vender para órgãos públicos pode parecer tarefa fácil e atrativa que, em grande parte das vezes, envolve valores expressivos. Entretanto é preciso considerar que há uma série de processos que antecedem a conquista dos contratos, são – por sua própria natureza– complexos, e exigem esforço e mobilização de recursos por parte das empresas que disputam concorrências públicas.

A licitação é o processo utilizado por entidades que utilizam dinheiro público para contratar obras e serviços, comprar e vender bens patrimoniais. Todo o processo é amparado por uma rigorosa legislação, cabendo destacar a Lei 8.666/1993, de 21 de junho de

1993, que trata de licitações em geral e a Lei 10.520/2002, de 17 de julho de 2002, que trata do pregão.

Para uma empresa vender para órgãos governamentais é necessário preparar-se internamente, saber: (i) obter os documentos exigidos durante o registro cadastral na entidade com que pretende fazer negócio; (ii) avaliar os riscos sobre o futuro cliente, principalmente sua situação financeira; (iii) analisar o edital e o contrato; (iv) avaliar os preços a serem praticados; e (v) acompanhar de perto cada licitação. E, posteriormente, durante a execução do contrato, cumprir todos os prazos e exigências formalizadas.

Vender para entidades públicas é mais burocrático do que para empresas privadas, que são mais independentes nos processos de decisão de compra. Nos órgãos públicos é exigido haver transparência e formalidade em toda a movimentação e em todas as fases do processo.

Os pequenos negócios têm tratamento diferenciado, especialmente aqueles estabelecidos pela Lei Complementar 123, de 14. de dezembro de 2006. Mesmo assim, o trabalho envolve envio de orçamentos, captação de editais, preparação de documentação, habilitação, participação, leituras e execução de contratos, acompanhamentos de pedidos, prazos de entrega, trocas, dentre outros processos com uma carteira bem extensa de clientes. Em pequenas empresas é bastante frequente que apenas uma pessoa desempenhe todo o trabalho, o que, pela sobrecarga e pela pressão do tempo, pode ocasionar erros que levam à invalidação das propostas e, conseqüentemente, à perda dos recursos investidos em todo o processo, seja por desclassificação, seja por perda de prazos para participação na licitação.

Em contrapartida a todo o trabalho envolvido, em geral, as licitações públicas oferecem algumas vantagens como mais segurança, controle dos gastos e do lucro de acordo com as leis e regras previstas; e que contam com a reserva de recursos

orçamentários, havendo a garantia de receber pelo produto ou serviço prestado. Geralmente as licitações envolvem grandes quantidades, e possuem demandas contínuas, ou seja, mais chances de aumentar a receita da empresa. Trata-se de um mercado interessante para muitas empresas que poderiam obter receita significativa atendendo a esse segmento de clientes, mas não conseguem atingir esse objetivo por falhas internas e ineficiências que poderiam ser superadas. Em praticamente todos os países, o setor público representa o maior mercado comprador, movimentando a economia com números que são bastante significativos para todas as empresas e para a sociedade. Com tal expressão, o mercado representado pelo setor público atrai o interesse de todas as organizações vendedoras, pois, ao buscar o interesse público, o governo faz compras de todos os tipos de produtos e serviços, abrindo boas oportunidades de negócios para empresas de todos os portes e ramos de atuação.

Mesmo com toda essa atratividade, é um mercado bastante específico, com muitas peculiaridades que nem sempre são bem entendidas por grande parte das empresas que poderiam aproveitar as oportunidades geradas pelas compras governamentais.

O desconhecimento de como se dão os processos de licitações, leva organizações a tomadas de decisões erradas, prejudicando o seu lucro, na medida em que deixam de faturar valores que podem ser muito significativos para seu crescimento e desenvolvimento. Tratar esse mercado como outro qualquer, sem atentar para leis e decretos que os regulam, é uma das causas mais comuns de perdas de oportunidades de fornecimento a órgãos governamentais, na medida em que esse desconhecimento leva as empresas a cometerem erros primários que implicam em desperdício de tempo e dinheiro em licitações que poderiam vencer, mas das quais saem perdedoras ou desclassificadas por motivos às vezes banais e que poderiam ser evitados com um pouco mais de cuidado.

Avaliar como as organizações tratam esse mercado e o que poderia ser mudado para melhorar a performance e tornar a organização bem preparada, com eliminação de erros e falhas nos processos licitatórios, seguramente aumentará a probabilidade de ganhos nesse atraente mercado. Desenvolver uma boa gestão de processos e melhorar a qualificação dos profissionais envolvidos, além de levar a organização em outro nível, levará a sua representatividade em órgãos públicos e ao conhecimento do seu produto/serviço, além de propiciar crescimento e geração de lucro. Daí a importância deste trabalho, ao discutir acerca das falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações, bem como as possíveis formas pelas quais tais deficiências poderiam ser superadas.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é discutir acerca das falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações, bem como as possíveis formas pelas quais tais deficiências poderiam ser superadas. Para tanto, o primeiro passo consiste no levantamento das falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações em pequenas empresas para, num segundo momento, proceder à sua análise e identificação das possíveis formas pelas quais as falhas e ineficiências levantadas poderiam ser evitadas, corrigidas ou minimizadas, possibilitando, assim, estabelecer uma discussão com vistas a direcionar ações que possam ser postas em prática por pequenas empresas interessadas em aprimorar a forma como atuam em licitações no Brasil.

Para que os objetivos aqui delineados sejam plenamente atingidos, é preciso conhecer um pouco mais sobre a legislação que regulamenta as licitações no País, bem como ter um panorama da situação atual. Esta é a tarefa do tópico seguinte.

4 A LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES

4.1 Lei N° 8.666, de 21 de junho de 1993

Na Constituição Brasileira, art. 37, inciso XXI, está determinado que a Administração deve utilizar licitação:

[...] ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

A Constituição só presumiu a existência desse processo de licitação, mas não a seu formato.

A Lei 8666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações subsequentes, determinaram os fundamentos gerais que regulam a licitação e os contratos administrativos, pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O mesmo dispositivo legal assegura que seja contratada a melhor proposta, seja o menor preço, melhor técnica ou a combinação de ambos, procurando garantir a maior concorrência e competitividade sendo importante a igualdade entre os licitantes. De acordo com seu art. 3º,

[...] a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da

igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Entretanto, existem duas situações quando não será preciso que a Administração realize o procedimento de licitação: a dispensa e a inexigibilidade.

A dispensa de licitação está prevista no artigo 24 da Lei 8.666, estabelece que a licitação é dispensável em casos de emergência ou calamidade pública e somente para aquisição de bens que atendam à esta situação específica e serviços que sejam concluídos em até 180 (cento e oitenta) dias contados a partir do início da ocorrência, com a determinação de que contratos relativos a estas prestações de serviços não podem ser prorrogados além desse prazo.

O artigo 25 da mesma lei estabelece que a licitação é inexigível quando for inviável a competição, especificamente para aquisição de bens que sejam produzidos com exclusividade por determinado produtor ou agente, ressalvando que é vedada a preferência de marca. Para assegurar que essa situação se configura, é necessário um atestado fornecido pelos órgãos previstos no mesmo dispositivo legal. Não se configurando essas exceções, a licitação deverá ser feita em uma das modalidades previstas nos parágrafos 1º a 5º, respectivamente: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Na modalidade Concorrência, pode participar qualquer interessado que tenha comprado possuir os requisitos mínimos de qualificação especificados no respectivo edital. A Tomada de Preços exige, além da qualificação necessária, que o interessado esteja previamente cadastrado ou que o faça com antecedência de pelo menos três dias da data de recebimento das propostas. Por sua vez, o Convite é direcionado a um mínimo de três interessados, cadastrados ou não, escolhidos pela unidade administrativa que

deseja adquirir o bem ou contratar o serviço. Além dos interessados escolhidos, o convite deverá ser estendido a quem esteja cadastrado e tenha a mesma especialidade dos convidados e que manifeste interesse em participar, com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas do prazo de apresentação de propostas.

Na modalidade Concurso, qualquer interessado pode participar e ser escolhido como vencedor – em julgamento de acordo com os critérios estabelecidos em edital publicado na imprensa oficial com antecedência de, no mínimo, 45 (quarenta e cinco) dias – para execução de trabalho técnico, científico ou artístico pelo qual receberá um prêmio ou remuneração.

E, finalmente, o Leilão, que, ao contrário de comprar, a entidade pública promove a venda de bens imóveis, móveis inservíveis para utilização própria ou produtos apreendidos ou penhorados ao interessado que oferecer o maior lance, desde que seu valor seja igual ou superior a uma avaliação de referência.

Além dessas modalidades, a Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 instituiu o pregão (eletrônico e presencial) para compra de bens e serviços comuns, os quais este mesmo dispositivo define.

4.2 Panorama da legislação atual

Para regulamentar as leis, o Presidente da República edita decretos que, ao fornecer maiores detalhes sobre os dispositivos legais, direcionam a sua aplicação na prática. No caso das leis que regem os processos de licitação, a legislação vigente está regulamentada por diversos decretos, que podem ser vistos no Anexo I.

Desta forma, o conhecimento sobre a legislação vigente precisa ser sempre atualizado, o que acrescenta importante tarefa a ser cumprida pelas pessoas responsáveis por preparar a documentação e acompanhar tanto a participação nos certames licitatórios, quanto a execução dos contratos eventualmente conquistados.

Em 1º de abril de 2021 entrou em vigor a nova lei das licitações e contratos administrativos, a Lei nº 14.133/21. A nova lei, regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, substituindo dispositivos legais anteriores que tratam do mesmo assunto: leis 8.666/1993 (Lei de licitação), 10.520/2002 (Lei do Pregão), e 12.462/2021 (Regime diferenciado de contratações). Uma visão comparativa das mudanças ocorridas com lei nº 14.133/21 (atual) e a lei nº 8.666/1993 (anterior) pode ser vista no ANEXO II.

De acordo com a nova lei, até 01 de abril de 2023 os órgãos públicos poderiam escolher entre a regulamentação antiga ou a nova. Após esse prazo, o novo dispositivo passou a ser obrigatório. Portanto, os participantes devem ficar atentos aos editais, onde é informado qual lei irá conduzir o processo licitatório.

5 PROCESSOS

Uma vez apresentado o contexto no qual o trabalho se insere, torna-se necessário entender como a boa gestão dos processos organizacionais são importantes para o desenvolvimento das organizações e para o estudo da Administração.

A necessidade de fazer com que os processos atingissem seus objetivos operacionais, e, conseqüentemente, que as organizações atingissem os objetivos estratégicos, propiciou, nas primeiras décadas do Século XX, o surgimento da ciência da administração que, conforme Longaray et all (2017). Na década de 1970, os processos passaram a ocupar o centro das atenções da Administração, na medida em que, em função do acirramento da competição, num mundo cada vez mais global, houve um aumento das pressões para a melhoria da performance e dos resultados organizacionais. (MORENO e SANTOS, 2012)

Portanto, o aprimoramento da qualidade passa pela identificação das causas específicas de cada falha e a tomada de

ações para saná-las, o que mostra a importância do mapeamento de processos. Consequentemente, ter uma visão por processo, ao invés da tradicional forma de ver a empresa como uma hierarquia, facilita a identificação das falhas e propicia uma visão mais clara e abrangente das tarefas executadas no negócio. (LOVELOCK, 1995; PINHO, 2006)

Somando-se a esses autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) ressaltam a importância de esquematizar os processos, identificar a operação e determinar a capacidade do sistema como fundamental no gerenciamento das operações de serviços, que constituem, na essência, o trabalho de preparação, acompanhamento e execução de um processo licitatório. Desempenhar bem os processos desse trabalho é, na visão de Slack et al. (2002), fator chave para obter o sucesso na conquista de contratos oriundos de licitações, pois qualquer falha pode levar a prejuízos significativos.

Conforme Davenport (1993), processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho com tempo e lugar, um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas, ou seja, uma ação estruturada. O autor afirma que este elemento estrutural dos processos é fundamental para alcançar os benefícios desejados. Em consonância, Gonçalves (2000) complementa que não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional.

Na visão de Davenport (1993), aplicar uma abordagem de processos implica adotar o ponto de vista do cliente. Processos são estruturas pelas quais uma organização faz o que é necessário para produzir valor para seus clientes. Consequentemente, uma medida importante é a satisfação do cliente com a saída do processo. A entrega de valor ao cliente sustenta-se no foco dos processos que impulsionam a empresa. A estrutura da organização, bem como seu pessoal, clima e liderança constroem a base para esses processos organizacionais, com o intuito de maximizar o valor para o cliente. (ADAIR e MURRAY, 1996)

Em termos práticos, os profissionais responsáveis pela preparação e acompanhamento das licitações executam processos administrativos que precisam ser seguidos com rigor, uma vez que estão subordinados tanto à legislação pertinente, quanto às características peculiares de cada organização. Portanto, o conhecimento acerca do gerenciamento de processos é de grande valia para o sucesso da empresa nos processos licitatórios de que participa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que dão base ao presente trabalho e os resultados da pesquisa elaborada. Finalmente, os resultados são analisados e discutidos, bem como são apresentadas as conclusões e feitas as considerações finais.

Os dados desta pesquisa foram coletados através de entrevistas em profundidade com cinco profissionais de empresas de pequeno, médio e grande portes, e que têm nas licitações a maior parte do seu faturamento. Uma vez que as conclusões se destinam a uma aplicação específica, trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratória, posto que os resultados buscam subsidiar uma maior discussão sobre o tema e não chegar propriamente a uma conclusão. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, o foco consistiu no aprofundamento das questões sem a preocupação de obter números ou estatísticas, conforme Gil (2010).

Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas em profundidade, com roteiro de perguntas previamente estabelecido. direcionadas a pessoas que, por estarem direta ou indiretamente envolvidas profissionalmente com processos licitatórios, pudessem contribuir para o melhor entendimento da questão proposta.

Os dados secundários originaram-se de pesquisa bibliográfica e documentação direta obtida na pesquisa de campo, seguindo

princípios e procedimentos abordados por Gil (2010), Marconi e Lakatos (2010) e Trujillo, 1982), dentre outros. Dentro desse universo foram selecionadas amostras não-probabilísticas. Este critério foi aplicado tanto à bibliografia e documentos, quanto à pessoas entrevistadas, que são funcionários de empresas que participam de licitação e que foram escolhidos de acordo com o julgamento dos pesquisadores. O número de entrevistados desejados foi atingido por saturação de dados.

Após a coleta de dados primários, as respostas foram transcritas para formulário desenvolvido pelos pesquisadores e analisadas qualitativamente, de modo a atribuir significado de acordo com critérios de julgamento pessoal dos mesmos pesquisadores. Sendo assim, conforme assinalam Marconi e Lakatos (2010), é possível que as impressões subjetivas interfiram nos resultados apresentados. Somem-se a estes fatores, a influência do entrevistador sobre o entrevistado e a disposição (ou não) do entrevistado em dar as informações pedidas de forma sincera, informações estas que foram tomadas como base para as interpretações contidas no trabalho.

Estas são as principais limitações metodológicas deste trabalho que, por sua própria natureza (qualitativa) tem em todas as fases, o peso da subjetividade de julgamento e do grau de conhecimento dos pesquisadores sobre o assunto.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As respostas dos entrevistados permitiram aos pesquisadores perceber que:

- a quantidade de profissionais no setor de licitação varia de 1 (uma) a 8 (oito) pessoas, variando, é claro, de acordo com o volume de trabalho exigido e a complexidade dos processos envolvidos;

- todos conhecem sobre a nova lei 14.133/2021, mas somente dois funcionários fizeram curso;
- cada empresa tem sua ordem de leitura dos editais, mas nem todos fazem a leitura por completo do edital;
- somente uma empresa faz a análise de crédito;
- todos declararam que fazem pesquisa de mercado para fazer a precificação;
- praticamente todas as empresas possuem e utilizam uma tabela de preço;
- com apenas uma exceção, as empresas aplicam treinamentos sobre os produtos e sua utilização;
- grande parte dos entrevistados não tem um gerente com conhecimento em licitações;
- os processos são feitos “em cima da hora” e o cadastramento das propostas é feito, em geral, um dia antes de cada etapa de lances;
- o acompanhamento das licitações em andamento é feito através de planilhas de Excel;
- todos mantêm as certidões negativa de débitos atualizadas;
- é comum a todos a sobrecarga de trabalho, o gerente não entender sobre o que trabalha, e a ocorrência de atrasos nos processos;
- os próprios envolvidos são capazes de identificar soluções para melhoria dos processos.

Estas percepções foram, em seguida, analisadas para traçar um contexto que pudesse expressar a realidade presente nas empresas para as quais trabalham as pessoas entrevistadas, e, em seguida, elaborar propostas que pudessem ajudar a orientar formas que fossem mais adequadas para o processo de licitação das mesmas. As propostas, relacionadas, a seguir, não têm, obviamente, um caráter prescritivo, mas sim de direcionamento geral que permita

discutir o assunto com mais propriedade, tendo como base a realidade encontrada na amostra pesquisada.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em função dos relatos dos entrevistados, e das percepções dos pesquisadores, foi possível elaborar as seguintes propostas para empresas que, eventualmente, vivenciem situações que considerem semelhantes às apresentadas no presente trabalho:

1. Aumentar o número de funcionários, evitando sobrecarga e erros decorrentes do excesso de trabalho. Para o bom funcionamento do setor, nas empresas estudadas, a média de funcionários deveria ser de 6 profissionais. Quando a organização não possui estrutura financeira, para início é bom ter 3 profissionais, 1 (um) gerente e 2 (dois) assistentes ou analistas.
2. Capacitar os funcionários envolvidos, preparando-os até mesmo com cursos de aperfeiçoamento disponíveis na internet e que são bem adequados para uma formação inicial dos profissionais. Todos devem conhecer todas as etapas do processo.
3. A leitura dos editais deve ser feita por completo; é um documento que traz todos os critérios de julgamento, pois ditará as regras dos cadastros, dos lances e terá o modelo da minuta de contrato.
4. **É altamente recomendável que seja feita a gestão de risco de crédito.**
5. Deve-se padronizar o modo da pesquisa de mercado; assim evita-se falhas.
6. Padronizar a tabela de preços e disponibilizar para todos terem acesso aos mesmos preços.
7. Elaborar uma estratégia para capacitação, de acordo com a necessidade da empresa, com planejamento de treinamentos

e atualizações sobre os produtos e/ou serviços.

8. Melhorar a capacitação dos gerentes sobre licitações para que possam falar a mesma língua que seus colaboradores.
9. Mapear e estruturar melhor os processos, aplicando a gestão de processos e estipulando prazos e metas, com o auxílio de um ERP (Sistema integrado de gestão empresarial).
10. Com os processos mapeados, fazer o cadastro das propostas com pelo menos dois dias de antecedência, para dar tempo de lidar com imprevistos.
11. Contar com o auxílio da tecnologia atual, com o uso de Software e ERP (Sistema integrado de gestão empresarial)
12. Trabalhar com padronização e acompanhamento das datas a serem vencidas e a atualização com 5 dias de antecedência da data para vencimento. Isto pode ser feito com o uso de um ERP (Sistema integrado de gestão empresarial)
13. É recomendável que os funcionários sejam ouvidos pelos seus gerente e donos das organizações e juntos fazerem um plano de ação para um bom funcionamento do setor.

Estas propostas, como já enfatizado anteriormente, não têm propósito prescritivo. São, em verdade, sugestões e recomendações que, se forem implementadas, espera-se que haja significativos ganhos de produtividade, através da diminuição de erros, da maior velocidade de execução das tarefas, eliminação de retrabalhos.

9 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi discutir acerca das falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações, bem como as possíveis formas pelas quais tais deficiências poderiam ser superadas.

O primeiro passo consistiu em identificar as falhas e ineficiências mais comuns em processos preparatórios para licitações nas empresas participantes do estudo, e que foram selecionadas a partir de critérios de conveniência (disponibilidade) e de julgamento dos pesquisadores.

Dado o primeiro passo, na etapa seguinte as falhas e ineficiências identificadas foram analisadas e, para cada caso, foram propostas possíveis formas para evitar, corrigir ou minimizar sua ocorrência.

Levantamento foi o método utilizado, numa abordagem qualitativa e de caráter não-probabilístico.

A pesquisa permitiu perceber que as empresas objeto do estudo enfrentam problemas e dificuldades que prejudicam sua produtividade e o seu faturamento.

Os resultados do trabalho sustentam a lógica de que o aumento da produtividade ajudará significativamente na redução de custos oriundos, principalmente, de erros, retrabalhos e atrasos, que podem ser associados à escassez de mão-de-obra (quadros menores que o ideal) e à sua capacitação (falta de conhecimento e de treinamentos de atualização). Como consequência, a melhoria dos custos permitirá melhores margens de contribuição, aumentando os lucros das empresas.

Adicionalmente, o aumento da produtividade irá ajudar no aumento do faturamento, uma vez que, com maior conhecimento do assunto, atendimento dentro dos prazos e adequada gestão da tabela de preços, espera-se que a empresa tenha maior número de licitações vitoriosas e mais lucrativas.

Assim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a discussão do tema e que as considerações aqui expostas possam servir como inspiração para que cada empresa encontre as soluções mais adequadas ao seu caso específico, uma vez que, pela própria natureza do estudo, as conclusões não podem ser generalizadas,

embora possa servir como um norte direcionador de possibilidades direcionadoras da lógica de raciocínio.

REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010 1 recurso on-line ISBN 9788522478392. Número de chamada: E-book 001.8

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica** - 6ª edição. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007. 1 recurso on-line ISBN 9788576050476. Número de chamada: E-Book 001.8 6.ed.

BIANCHI, M.; MACHADO, S. R.; MACHADO, V. N. Grau de Transparência Pública nas Empresas Estatais do Sul do Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 129-146, 2020.

BRASIL, **Decreto nº 1.054, de 7 de fevereiro de 1994**. Regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1054.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.132, de 25 de novembro de 2019**. Altera o Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013, que estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10132.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.273, de 13 de março de 2020** Altera o Decreto nº 8.538, de 6 de outubro de 2015, para adequá-lo ao disposto no art. 34 da Lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007, e estender o tratamento diferenciado para consórcios formados por microempresas e empresas de pequeno porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10273.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020**. Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a

digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10278.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020.** Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm>. - DECRETO Nº 10.426, DE 16 DE JULHO DE 2020 - Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 10.554, de 26 de novembro de 2020.** Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10554.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 2.783, de 17 de setembro de 1998.** Dispõe sobre proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das Substâncias que Destroem a Camada de Ozônio - SDO, pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2783.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 7.613, de 17 de novembro de 2011.** Altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7613.htm> <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7767.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 7.767, de 27 de junho de 2012.** Estabelece a aplicação de margem de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para aquisição de produtos médicos para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7767.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 7.888, de 15 de janeiro de 2013.** Estabelece a exigência de aquisição de produtos manufaturados nacionais e serviços nacionais nas ações de mobilidade urbana integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/D7888.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013.** Estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7983.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 8.224, de 3 de abril de 2014.** Estabelece a aplicação de margem de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para aquisição de máquinas e equipamentos, para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8224.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8241.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 8.251, de 23 de maio de 2014.** Altera o Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8251.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018.** Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 9.488, de 30 de agosto de 2018.** Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e o Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, que dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF, do Poder Executivo federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9488.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.** Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9507.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal,

modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

_____. **Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010.** Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12232.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010.** Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Lei nº 12.708, de 17 de agosto de 2012.** Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2013 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12708.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021.** Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Dispõe sobre o regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666compilado.htm>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito administrativo e políticas públicas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CARRASQUEIRA, Simone de Almeida. **Investimento das empresas estatais e endividamento público.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CARRAZZONI, R. S. N.; CARVALHO, P. L.; CARRAZZONI, M. D.; LEAL, J. S. Inovação Organizacional: Melhoria na Gestão de Processos de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 44-64, 2021.

COIMBRA, L. A. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'ÁVILA, L. C.; SCHROEDER, E. A. Fluxo de Serviço para Mapear Falhas: Estudo no Setor de Construção de Plataformas Petroleiras. **Sinergia**, v. 23, n. 2, p. 47-60, 2019.

DANTAS, K. M. G.; QUEIROZ, R. S.; VALDEVINO, R. Q. S.; OLIVEIRA, A. M. Auditoria Interna como Auxílio na Detecção e Prevenção de Erros e Fraudes: Um Estudo Realizado

em Empresas do Setor de Comércio Varejista de Material de Construção. Contexto - **Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 20, n. 45, p. 89-98, 2020.

DAVENPORT, T. H. *Process innovation: reengineering work*. Boston: Harvard Business School, 1993.

ENOKI, C. **Estratégia de operações e gestão de processos**: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM). *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 5, n. 2, p. 3-19, 2016.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. São Paulo Atlas 2015 1 recurso on-line ISBN 9788522495351.

FERREIRA, Gonzaga. **Redação científica**: como entender e escrever com facilidade. São Paulo Atlas 2011 ISBN 9788522484980.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação**. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

FIDALGO, Carolina Barros. **O Estado Empresário**: regime jurídico das tradicionais e novas formas de atuação empresarial do estado na economia brasileira. Dissertação apresentada na Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, 2012.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 7.ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

FONTES FILHO, J. R.A Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei Nº 13.303/2016). **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. Espec., p. 181-209, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas* v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2002.

JESUS, M. S.; EBERLE, L.; MATTE, J.; CHAIS, C.; OLEA, P. M.; GANZER, P. P. A Comunicação Interna em uma Empresa Prestadora de Serviços de Saúde e sua Influência no Comprometimento Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 63-82, 2020.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KLIMECKA-TATA, D.; INGALDI, M. How to Indicate the Areas for Improvement in Service Process - The Knowledge Management and Value Stream Mapping as the Crucial Elements of the Business Approach. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 2, p. 52-74, 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2001.

LONGARAY, A. A.; PEREIRA Jr., E. F. Z.; MUNHOZ, P. R. et al. (2018), "Propostas de redesenho de processos e o papel das equipes organizacionais: uma análise da produção científica à luz da bibliometria", **Sistemas & Gestão**, Vol. 13, No. 2, pp. 246-254, disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1386>>. Acesso em: 08. out. 2022.

LOPES JÚNIOR, E. P.; DAMASCENO, P. I. S.; LÔBO, R. J. S. Efetividade Governamental: Análise dos Investimentos de Empresas Estatais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 3, p. 443-462, 2019.

LOVELOCK, C. H. **Product Plus: Como adicionar o Valor de Seus Serviços à Qualidade de Seus Produtos**, São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1995

MACIEL, D. C. T.; VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 169-184, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 3, p. 40-60, 2011.

MORENO, Valter; SANTOS, Lúcia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.1, p.203-230, jan./mar. 2012

OLIVEIRA, V. K.; HOLLAND, M.; SAMPAIO, J. A Nova Lei das Estatais Afetou as Empresas Estatais Listadas na Bolsa? **Revista Brasileira de Finanças**, v. 18, n. 1, p. 23-38, 2020.

PEREZ, Marcos Augusto. **Desestatização e contrato: o contrato como técnica de remodelação da atuação estatal**. Disponível em: <<http://www.manesco.com.br/artigo.asp?id=39>>. Acesso em 04.08.2015.

PINHO, Carlos Tadeu Assumpção de. **Six Sigma**: a proposal for implementing the methodology in small and medium-sized enterprises. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, R. M. Comunicação interna nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 369-369, 2012.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L.; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e Benefícios da Implantação da Gestão de Processos em Organização Pública Federal sob a Ótica dos Servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 188-213, 2019.

REGULAÇÃO econômica e empresas estatais. **Revista de direito público da economia**, nº 15, 2006.

REIS NETO, M. T.; SILVA, L. C. F.; FERREIRA, C. A. A. Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 2, p. 214-237, 2018.

RODRIGUES, Bruno Leal. **Formas de associação de empresas estatais**. Acordo de acionistas, formação de consórcios e participação em outras empresas. Direito administrativo empresarial. Marcos Juruena Vilella Souto (coord.). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

RODRIGUES, Nuno Cunha. **Golden Share**: as empresas participadas e os privilégios do Estado enquanto acionista minoritário. Coimbra: Coimbra Editora, 2004.

SANTANA, E. P.; SILVA, F. F. A Estruturação das Áreas de Controle Interno e Compliance em Empresas Estatais Brasileiras Conforme a Lei nº 13.303/2016. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 1, p. 32-44, 2021.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SCHWIND, Rafael Wallbach. **Participação estatal em empresas privadas**: as "empresas público-privadas". Tese apresentada na Faculdade de Direito da USP. São Paulo

SILVA, A. P. M.; NUNES, P. R. C. Nível de Governança das Empresas Estatais Controladas pelo Estado do Ceará à Luz da Lei 13.303/2016 e Decretos Estaduais Regulamentadores. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 8-39, 2019.

SILVA, T. C. R.; CRUZ, M. V. G.; FERREIRA, M. A. M. Planejamento Governamental e Capacidades Estatais: Análise dos Fóruns Regionais de Governo em Minas Gerais. **Revista**

Gestão & Planejamento, v. 21, n. 1, p. 497-511, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, R. A.; SANTOS, J. N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 178-197, 2014.

TAVARES, R. S. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2010.

TRAVASSOS, Fernando C. As vantagens de uma empresa público-privada. **Valor Econômico**, publicado em 21 de agosto de 2007.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw Hill, 1982.

UNDFELD, Carlos Ari, SOUZA, Rodrigo Pagani de; PINTO, Henrique Motta. Empresas semiestatais. **Revista de direito público da economia**, nº 36. Belo Horizonte, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VITORIA, R.; BRESSAN, A. A.; IQUIAPAZA, R. A. As Empresas Estatais Necessitam de um Fator de Prêmio de Risco? **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 5, p. 488-505, 2020.

ANEXO A

- Decreto nº 1.054, de 7 de fevereiro de 1994, que regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta, e dá outras providências.
- Decreto nº 2.783, de 17 de setembro de 1998, que dispõe sobre proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das Substâncias que Destroem a Camada de Ozônio - SDO, pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
- Decreto nº 7.613, de 17 de novembro de 2011, que altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que

dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.

- Decreto nº 7.767, de 27 de junho de 2012, que estabelece a aplicação de margem de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para aquisição de produtos médicos para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993
- Decreto nº 7.888, de 15 de janeiro de 2013, que estabelece a exigência de aquisição de produtos manufaturados nacionais e serviços nacionais nas ações de mobilidade urbana integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC.
- Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
- Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013, que estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União, e dá outras providências.
- Decreto nº 8.224, de 3 de abril de 2014, que estabelece a aplicação de margem de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para aquisição de máquinas e equipamentos, para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
- Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014, que regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio.
- Decreto nº 8.251, de 23 de maio de 2014, que altera o Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações

Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

- Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018, que atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
- Decreto nº 9.488, de 30 de agosto de 2018, que altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e o Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, que dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISIP, do Poder Executivo federal.
- Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, que dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.
- Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, que regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.
- Decreto nº 10.132, de 25 de novembro de 2019, que altera o Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013, que estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União.
- Decreto nº 10.273, de 13 de março de 2020, que altera o Decreto nº 8.538, de 6 de outubro de 2015, para adequá-lo ao disposto no art. 34 da Lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007, e estender o tratamento diferenciado para

consórcios formados por microempresas e empresas de pequeno porte.

- Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020, que regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais.
- Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020, que dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada.
- Decreto nº 10.554, de 26 de novembro de 2020, que declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos.

ANEXO B

Visão comparativa das mudanças ocorridas com lei nº 14.133/21 (atual) e a lei nº 8.666/1993 (anterior)

Quadro 1 – Modalidades

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none">• Concorrência• Tomada de Preço• Convites• Concurso• Leilão• Lei 10.520/02 (Pregão)	<ul style="list-style-type: none">• Pregão• Concorrência• Concurso• Leilão• Diálogo competitivo

<ul style="list-style-type: none"> • Lei 12.462/11 (Regime diferenciado de contratações) 	
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 2 – Fases da Licitação

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação • Divulgação do edital • Apresentação das propostas e lances (quando houver) • Habilitação • Julgamento • Recursal • Homologação 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação • Divulgação do edital • Apresentação das propostas e lances (quando houver) • Julgamento • Habilitação • Recursal • Homologação

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 3 – Critérios de julgamento

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none"> • Menor preço • Melhor técnica • Técnica e preço • Maior lance ou oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor preço • Maior desconto • Melhor técnica ou conteúdo artístico • Técnica e preço • Maior lance (Leilão) • Maior retorno econômico

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 4 – Dispensa de licitação por baixo valor

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none"> • 10% do limite da modalidade convite (Art.24 I e II) • R\$ 33 mil para obras e serviços de engenharia 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor fixo (não existe mais a modalidade convite) • R\$ 100 mil para: • Obras

<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 17,6 mil para compras e demais serviços • Agências executivas e consórcios públicos, o limite é o dobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de engenharia; ou • Serviços de manutenção de veículos automotores • R\$ 50 mil para: • Outros serviços • Compras
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 5 – Dispensa de licitação por emergência

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none"> • Prazo máximo do contrato será de 180 dias (art.24.IV) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo máximo do contrato será de 1 ano (art.75, VII) • Proibido a recontração de empresa já contratada com base na dispensa emergencial • Dispensa de “manter a continuidade do serviço público)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 6 – Inexigibilidade

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor exclusivo (Proibido ter uma preferência de marca) • Serviços técnicos profissionais especializados, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização (Proibido a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação) • Artista consagrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor exclusivo (Proibido ter uma preferência de marca) • Serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, com prestador de notória especialização (Proibido a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação) • Artista consagrado • Credenciamento • Aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornarem necessária a escolha

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 7 – Dispensa de licitação fracassada e deserta

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none">• Deserta + prejuízo + mesmas condições• Fracassada pelo valor (art. 24, VII)	<ul style="list-style-type: none">• Deserta + prejuízo + mesmas condições• Fracassada pelo valor (art. 24, VI)• Fracassada em virtude da validade das propostas

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 8 – Preços inexequíveis

Lei 8.666/93 (Anterior)	Lei 14.133/21 (Atual)
<ul style="list-style-type: none">• Obras e serviços de engenharia, propostas válidas com valores seja inferior a 70% do menor dos seguintes valores:• Média aritmética dos valores das propostas superiores 50% do valor orçado pela administração, ou• Valor orçado pela administração	<ul style="list-style-type: none">• Obra e serviços de engenharia serão considerados inexequíveis as propostas cujos os valores forem inferiores a 75% do valor orçado pela administração

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO E O PERFIL DA GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA ADICIONADA POR QUATRO EMPRESAS BRASILEIRAS

*Bárbara Elen Pinto Ferreira*⁵²

*Roanjali Auxiliadora Gonçalves Salviano Araújo*⁵³

RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de identificar como a riqueza gerada pelas entidades analisadas se comportou entre os anos de 2018 e 2021, bem como apresentar o grau de participação dos componentes patrimoniais e dos agentes econômicos na geração e distribuição da riqueza agregada, a partir da análise da Demonstração do Valor Adicionado. A amostra estudada foi composta pelas Demonstrações Individuais do Valor Adicionado de quatro empresas abertas, listadas no *ranking* das 500 Melhores & Maiores empresas de 2020 segundo a Revista Exame. De forma a alcançar os objetivos propostos, a evolução da riqueza gerada no período foi calculada a partir da análise horizontal do valor

adicionado a distribuir de cada uma das entidades, tendo os índices de participação dos componentes patrimoniais e dos agentes econômicos na geração e distribuição da riqueza sido calculados a partir de indicadores próprios da DVA. Ao final do estudo, foi possível identificar uma tendência no comportamento da riqueza agregada no período, que apresentou variações negativas na comparação entre 2018 e 2019; positiva para três, das quatro empresas, entre 2019 e 2020, mantendo-se ascendente para as quatro empresas entre 2020 e 2021. Já os indicadores responsáveis por medir a participação dos componentes patrimoniais na geração da riqueza, por sua vez, apresentaram sua maior alta no último ano analisado, alcançando variações superiores a 40% na comparação entre 2020 e 2021. Nesse contexto, para a continuidade da pesquisa são sugeridos estudos que contemplem a análise da DVA em perfis de entidades de vários setores econômicos que contemplem análises dos 5 últimos exercícios sociais.

Palavras-chave: Demonstração do Valor Adicionado. DVA. Indicadores. Agentes econômicos. Análise horizontal.

DEMONSTRATION OF ADDED VALUE: a study on the evolution and profile of the generation and distribution of added wealth by four Brazilian companies

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais caracterizam-se como instituições altamente complexas, que a partir dos recursos dos quais dispõem, buscam atingir um objetivo comum entre seus *stakeholders* internos e externos. Segundo Iudícibus, “a definição de empresa surge pelo exercício de atividade econômica que visa ao lucro.” (IUDÍCIBUS, 2017).

A Contabilidade neste contexto exerce um papel cada vez mais relevante, dada a sua função informativa, da situação patrimonial e financeira das empresas. De acordo com Cardoso e Szuster (2013), o objetivo central da Contabilidade, enquanto ciência social, é o de medir e informar os aspectos qualiquantitativos do patrimônio de quaisquer entidades, configurando-se, assim, como um poderoso instrumento de gestão, uma vez que, ainda nas palavras de Cardoso e Szuster (2013), a contabilidade tem como principal finalidade prover aos responsáveis pelas decisões nas organizações informações úteis para que eles atuem da melhor maneira possível.

O provimento das informações patrimoniais e financeiras aos usuários acontece por meio da divulgação do conjunto das demonstrações contábeis e das notas explicativas, destinadas a evidenciar, financeiramente e por meio de um plano de contas altamente estruturado, como se deu o desempenho das organizações ao longo de determinado período, denominado exercício social.

Cardoso e Szuster (2013) afirmam, que a contabilidade pode ser entendida como uma grande indústria, cujo 'ciclo industrial' poderia ser dividido entre as entradas (*inputs*), o processamento e a saída das informações, na forma das demonstrações contábeis.

A Lei nº 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, elenca em sua Seção II, Artigo 176, as demonstrações contábil-financeiras que deverão ser elaboradas pelas sociedades anônimas, a saber: o Balanço Patrimonial, a Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração dos Fluxos de Caixa, incluída pela Lei nº 11.638/07, e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), também incluída pela Lei nº 11.638/07, que somente deverá ser elaborada pelas companhias abertas e é o objeto de estudo deste trabalho.

Conforme Neves e Viceconti (2013) a DVA, de forma objetiva e abrangente, é capaz de fornecer a visão real acerca da capacidade

que as empresas têm de produzir riqueza, pois além de apresentar importantes indicadores socioeconômicos, sua análise permite ao usuário da informação a identificação do montante distribuído ao governo, aos empregados, a terceiros, aos acionistas etc.

Em razão das informações que apresenta e da importância não só financeira, mas também social de sua elaboração, a DVA poderá também ser divulgada juntamente com o Balanço Social das companhias que optarem por fazê-lo, uma vez que, de acordo com Kraemer e Tinoco (2011), essa demonstração configura-se como um instrumento de gestão, destinado a apresentar informações de cunho contábil-econômico-financeiro, social, ambiental etc., no que diz respeito a as empresas para os seus mais diversos usuários.

A DVA tem como principal finalidade evidenciar o montante da riqueza gerada pelas organizações ao longo de determinado exercício social, bem como de apresentar sua distribuição aos agentes econômicos. A riqueza gerada pelas empresas decorre, basicamente, de suas operações em determinado período. Marion (2019) afirma que “se subtrairmos das vendas todas as compras de bens e serviços, teremos o montante de recursos que a empresa gera para remunerar salários, juros, impostos e reinvestir em seu negócio.” (MARION, 2019, p. 209).

Nesse sentido, definiu-se o seguinte questionamento: Qual foi o montante do valor adicionado agregado por estas companhias e como se deu a evolução, a geração e o perfil de distribuição no período?

Foram escolhidas quatro companhias brasileiras, listadas no *ranking* das 500 Melhores & Maiores Empresas de 2020 segundo a Revista Exame, abertas durante os exercícios sociais de 2018 a 2021.

A primeira entidade selecionada foi o Grupo Gerdau S/A, caracterizado por ser uma sociedade por ações, com sede e foro à Avenida Doutora Ruth Cardoso, nº 8.501, 8º andar, conjunto 2,

bairro Pinheiros, na cidade de São Paulo, com prazo de duração indeterminado. A segunda entidade foi a Petrobras, sociedade de economia mista, criada pela Lei nº 2.004 de 3 de outubro de 1953, sob a denominação de Petróleo Brasileiro S/A. A Lei nº 2.004 foi revogada pela Lei nº 9.478 de 1997, que autorizou o funcionamento da Petrobras. A terceira entidade é a Usiminas (Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A), é uma companhia aberta, presente em todo o Brasil, fundada em 1962, com sede em Minas Gerais e destinada à exploração da indústria siderúrgica e ao comércio de seus produtos e subprodutos, podendo ainda explorar a atividade portuária para si ou para terceiros, importar e exportar e praticar outras atividades industriais, comerciais e de prestação de serviços de qualquer natureza, correlatas ou não. A quarta entidade objeto de pesquisa é a Companhia Vale do Rio Doce, criada pelo presidente Getúlio Vargas, por meio do Decreto-Lei nº 4.352 de 1º de junho de 1942, para durar, a princípio, apenas 50 anos. Atualmente, a empresa é uma sociedade anônima listada no Novo Mercado da B3 S/A, sujeita às regulações por ele estabelecidas e com prazo de existência indeterminado.

A DVA é um poderoso instrumento de análise sob vários aspectos, visto que seu enfoque diverge daquele de outras demonstrações, ela é capaz de expressar a medida do desempenho das empresas e seu impacto em determinada localidade, fato esse que justifica o incentivo cada vez maior à sua elaboração pelas organizações.

Além de informar a participação de cada agente econômico na geração da riqueza, a DVA também possui estreita ligação com o total da riqueza produzida por um país, já que, segundo Padoveze (2017), a DVA é uma demonstração útil, até mesmo do ponto de vista macroeconômico, uma vez que a agregação da riqueza que ela demonstra, conceitualmente representa o PIB de um país. Além disso, a apresentação da DVA pode ser exigida por países nos quais empresas internacionais desejam se estabelecer, uma vez que

através dela é possível identificar o quanto a empresa será capaz de agregar de riqueza ao país.

Em vista disso, o desenvolvimento desta pesquisa se justifica pelo seu aspecto social, pelas entidades selecionadas e pelas possíveis contribuições para a comunidade acadêmica. Nesse sentido, foi realizada uma análise documental prévia das respectivas entidades de capital aberto, da qual foi evidenciada a divulgação de informações relevantes das entidades selecionadas. A escolha das empresas se deu por serem sociedades anônimas obrigadas a publicar suas DVAs ao final de cada exercício social, por serem proeminentes no cenário econômico nacional; e um dos critérios utilizados pela Revista Exame para a escolha das empresas que comporão o *ranking*, já mencionado, é a análise da DVA.

Considera-se que a contabilidade é uma Ciência Social aplicada, que tem a DVA como uma de suas demonstrações e seu estudo poderá fornecer ao leitor maior conhecimento acerca da medida da contribuição de organizações à sociedade. Além de potencialmente abrir caminho para novas pesquisas na área.

Por fim, este estudo se justifica também à comunidade acadêmica, na medida em que se apresenta como o produto de estudos e pesquisas na área contábil, coloca em prática ensinamentos adquiridos em sala de aula e explora um tema atual, trazendo informações mais recentes, e sob outra perspectiva, de uma demonstração cada vez mais elaborada pelas empresas e sobre a qual dispõe o Pronunciamento Técnico Contábil CPC 09 – Demonstração do Valor Adicionado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

A crescente complexidade das operações empresariais, bem como a convergência da contabilidade brasileira às normas

internacionais de contabilidade, vem trazendo constantes avanços e maior robustez à contabilidade no Brasil. Reflexo disso são o nível das informações contábil-financeiras, que devem ser evidenciadas nas demonstrações contábeis e a proporção de demonstrações, que devem ser apresentadas pelas empresas ao final de cada exercício social.

Determinadas organizações, em função de sua caracterização societária, poderão apresentar maior grau de complexidade intrínseco à suas operações, um exemplo, são as Sociedades Anônimas (S/A), regidas pela Lei Federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e que por tal, são caracterizadas por “terem seu capital dividido em ações, estando a responsabilidade dos sócios ou acionistas limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.” (BRASIL, 1976, p.).

Sobre o tema, Iudícibus (2017) argumenta que:

Destaca-se a complexidade existente no ambiente das sociedades anônimas, com maior controle governamental, e da Lei nº 6.404/1976. Estas empresas têm capital formado por ações tanto ordinárias como preferenciais que são negociadas nas bolsas de valores, o que facilita a captação de recursos e a transferência de propriedade (das ações), seus acionistas detentores de ações com direito a voto (ordinárias) elegem um conselho de administração que, por sua vez, escolhe a diretoria executiva, que será responsável pela gestão e continuidade (vida ilimitada) dos negócios da empresa. (IUDÍCIBUS, 2017, p. 1)

Diante da complexidade mencionada, e também da consciência cada vez mais crescente de que empresas deveriam expressar a medida da responsabilidade social que possuem para com o meio no qual estão inseridas, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), por meio da Resolução nº 1.003 de 2004, aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade – NBC T 15 – que dispõe sobre as Informações de Natureza Social e Ambiental que as empresas

devem evidenciar, de forma a divulgar à sociedade sua contribuição nesses quesitos.

De acordo com a resolução que aprovou a norma, as informações de natureza social e ambiental compreendem: “a) a geração e a distribuição de riqueza; b) os recursos humanos; c) a interação da entidade com o ambiente externo; d) a interação com o meio ambiente.” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, RESOLUÇÃO nº 1.003/04, 2004, p. 3). O item 15.2.1.1 da resolução, afirma que a divulgação das informações relacionadas à geração e a distribuição de riqueza das entidades empresariais devem ser apresentadas na DVA.

A DVA que, segundo Ribeiro (2017) “surgiu na Europa, por influência da Grã-Bretanha, da França e da Alemanha, tem sido cada vez mais difundida e adotada por outros países, principalmente por recomendação expressa da Organização das Nações Unidas (ONU)” (RIBEIRO, 2017, p. 247).

Incluída na Lei nº 6.404/76, por uma revisão dada pela Lei nº 11.638 de 2007, que possibilita sua divulgação como parte integrante do Balanço Social das organizações que o realizarem, a obrigatoriedade de elaboração da DVA é relativamente recente no cenário empresarial brasileiro e se justifica por que:

- a) a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) identifica apenas qual a parcela da riqueza criada que efetivamente permanece na empresa na forma de lucro, não identifica, portanto, as demais gerações de riquezas (valores adicionados ou agregados);
- b) as demais demonstrações financeiras também não são capazes de indicar quanto de valor (riqueza) a entidade está adicionando ou agregando às mercadorias ou insumos que adquire; e
- c) as demonstrações mencionadas não identificam, ainda, quanto e de que forma foram distribuídos os valores

adicionados ou agregados (ou seja, não identificam de que forma foram distribuídas as riquezas criadas pela empresa). (NEVES e VICECONTI, 2018, p. 373).

Apesar da obrigatoriedade de elaboração, e consequente divulgação da DVA, valer apenas para as sociedades anônimas abertas, que são aquelas que, conforme já mencionado, negociam suas ações no mercado de capitais, há quem defenda e incentive que as demais empresas que puderem elaborá-la, o façam.

Segundo Marion (2019) “a demonstração deveria ser sempre efetuada por todos os interessados, daria maior transparência” (MARION, 2019, p. 55), uma vez que, além de contribuir para com o fornecimento das informações financeiras das empresas para os usuários, a DVA diferencia-se das demais demonstrações financeiras, pois consegue exprimir o montante da riqueza gerada pelas companhias ao longo de um exercício social específico, além de evidenciar sua distribuição aos agentes econômicos.

O conceito de valor adicionado, como o próprio nome expressa, está intimamente ligado à como as empresas, por meio de suas operações, são capazes de agregar valor à sociedade, na forma de distribuição de riqueza aos agentes econômicos. Por isso, a DVA se configura como um valioso instrumento de análise da situação financeira, e social, das organizações.

No que diz respeito ao tópico em questão, Padoveze (2017) elucida que:

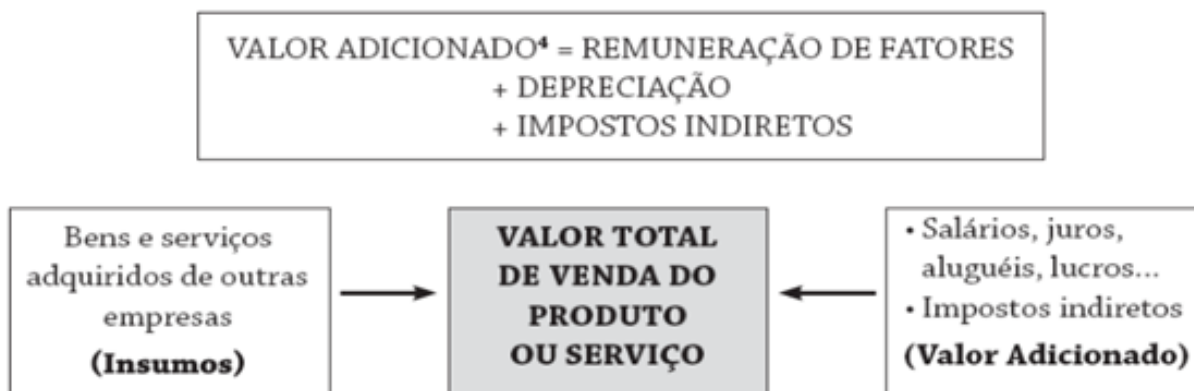
A Demonstração do Valor Adicionado evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, ou seja, o quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governo, acionistas, financiadores do capital) e quanto ficou retido na empresa. (PADOVEZE, 2017, p. 421)

Kraemer e Tinoco (2011) esclarecem que “uma das formas que ampliam a capacidade de analisar o desempenho econômico e

social das organizações é através do valor econômico que é agregado pelas empresas aos bens e serviços adquiridos de terceiros, valor esse denominado de valor adicionado.” (KRAEMER; TINOCO, 2011, p. 74)

A figura 1 apresenta, de acordo com o CPC 09, que o valor adicionado por uma organização “representa a riqueza criada pela empresa, de forma geral medida pela diferença entre o valor das vendas e os insumos adquiridos de terceiros. Inclui também o valor adicionado recebido em transferência, ou seja, produzido por terceiros e transferido à entidade.” (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CONTÁBIL CPC 09, DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO, 2008, p. 1).

Figura 1 – Esquema do Valor Adicionado



Fonte: MARION e RIOS (2020, p. 361).

Ao passo em que De Luca *et al.* (2009) *apud* Pereira (2016) expressam o cálculo do valor adicionado da seguinte forma:

Figura 2 – Equação do Valor Adicionado

$$S - B = W + I + Div + T + Dep + R$$

Fonte: De LUCA e outros (2009, p. 26) *apud* PEREIRA (2016, p. 44).

Ou,

Figura 3 – Equação do Valor Adicionado

$$S - B - Dep = W + I + Div + T + R$$

Fonte: De LUCA e outros (2009, p. 26) *apud* PEREIRA (2016, p. 44).

Em que:

R = *retained earnings* (lucro retido);

S = *sales revenue* (receita de vendas);

B = *bought-in materials and services* (compras de materiais e serviços);

Dep = *depreciation* (depreciação);

W = *wages* (salários);

I = *interest* (juros);

Div = *dividends* (dividendos) e

T = *taxes* (impostos).

Barbosa e Melo (2021) afirmam que, apesar das duas demonstrações, a DVA e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), apresentarem diferenças fundamentais em sua elaboração, as informações apresentadas na DVA, decorrem, majoritariamente, daquilo que é apresentado na DRE.

O Pronunciamento Técnico Contábil CPC 09 orienta empresas de propósito geral, instituições financeiras bancárias e entidades seguradoras e de previdência complementar que elaborem a DVA de acordo com os modelos apresentados no referido pronunciamento.

2.2 Pronunciamento Técnico Contábil – CPC 09 – Demonstração do Valor Adicionado

Retomando o tópico anterior, o Pronunciamento Técnico Contábil CPC 09, que dispõe sobre as informações relativas à DVA, foi elaborado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis em 2008, devido à necessidade de padronização da estrutura e das informações que deverão ser apresentadas pelas empresas no que tange à DVA.

Seu principal objetivo é o de “estabelecer critérios para a elaboração e apresentação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a qual representa um dos elementos componentes do Balanço Social e tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição, durante determinado período.” (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CONTÁBIL CPC 09, DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO, 2008, p. 1).

De acordo com o Pronunciamento Técnico Contábil CPC 09 (2008) a DVA deve informar aos usuários as informações contábeis, como as operações de determinada empresa agregaram valor em determinado período, bem sobre como ocorreu sua distribuição entre os agentes econômicos, considerando, minimamente, as seguintes variáveis:

- (a) pessoal e encargos;
- (b) impostos, taxas e contribuições;
- (c) juros e aluguéis;
- (d) juros sobre o capital próprio (JCP) e dividendos;
- (e) lucros retidos/prejuízo do período. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CONTÁBIL CPC 09, DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO, 2008, p. 2).

As informações que a DVA apresenta, ainda segundo o Pronunciamento Técnico Contábil CPC 09, “proporcionam o conhecimento de informações de natureza econômica e social e

oferece a possibilidade de melhor avaliação das atividades da entidade dentro da sociedade na qual está inserida". (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CONTÁBIL CPC 09, DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO, 2008, p. 3).

Conforme mencionado, a distribuição da riqueza apresentada pela DVA deve considerar, no mínimo, os itens: pessoal e encargos; impostos, taxas e contribuições; juros e aluguéis; juros sobre capital próprio (JCP) e dividendos e lucros retidos/prejuízo do período.

2.3 Pesquisas anteriores

O estudo realizado por Marcelino e Monteiro (2019) analisou a distribuição da riqueza e o seu impacto social a partir da correlação entre a DVA e o índice IFDM (Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal). De forma a alcançar o objetivo proposto, os autores examinaram as DVA de empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa e atuantes em um só município, cruzando as informações já mencionadas.

Fazendo uso das metodologias descritiva e documental quanto aos procedimentos de análise e coleta de dados, e quantitativa quanto à abordagem do problema, os autores analisaram as DVAs do período de 2016 a 2020, de 20 das 426 empresas listadas na BM&FBovespa, verificando o índice IFDM de cada município, bem como os valores agregados e distribuídos pelas empresas aos mesmos. Para verificar a correlação entre o índice IFDM e a riqueza distribuída aos municípios, os autores utilizaram a análise de coeficiente de correlação de postos de *Spearman* a partir da *Spearman's Rank Correlation Coefficient R_s and Probability (p) Value Calculator*. Na primeira análise realizada associaram-se os valores distribuídos aos empregados pelas empresas selecionadas, a partir da DVA, ao índice IFDM de emprego e renda, em que foi possível

constatar uma baixa correlação entre as variáveis utilizadas, dentro do período definido para análise.

Na segunda parte da análise, os autores buscaram identificar se havia ou não uma correlação entre o valor adicionado distribuído ao governo, na forma de tributos, e o índice IFDM de saúde. O resultado, assim como na análise anterior, da correlação encontrada foi igualmente baixo, quase nulo, para o período selecionado. Na terceira parte da análise, buscou-se identificar o nível de correlação entre as variáveis: valor distribuído ao governo e o índice IFDM de educação. Novamente, a correlação encontrada foi praticamente negativa, evidenciando uma baixa interferência de uma variável na outra.

A quarta e última análise, por sua vez, relacionou o valor adicionado a ser distribuído com o índice IFDM geral de forma a identificar se, ao menos entre eles, haveria alguma correlação. No entanto, mais uma vez, os cálculos realizados culminaram também na ausência de correlação entre essas variáveis, que se apresentou negativa em cinco, dos sete períodos compreendidos na análise. Segundo Marcelino e Monteiro (2019), a justificativa para a ausência de correlação entre as variáveis consideradas nas quatro análises se encontra no fato de que: a) em relação ao valor adicionado distribuído aos empregados versus o índice IFDM de emprego e renda, por mais que as empresas escolhidas estejam localizadas em um município específico, não significa que a mão-de-obra, para a qual o valor agregado foi distribuído, resida no município onde trabalha, e onde a empresa se localiza; portanto, podemos supor que a empresa está fazendo uso dos recursos do município em suas operações, ao passo em que os colaboradores estão despendendo a riqueza à eles agregada em outras localidades; b) no que diz respeito à baixa correlação entre os impostos distribuídos pelas empresas ao município, em comparação aos índices IFDM de saúde e educação, a justificativa pode centrar-se no fato de que o montante de tributos pagos pelas empresas não são distribuídos

inteiramente ao município; pois há tributos cuja destinação é federal ou estadual. Além do fato de que os tributos efetivamente municipais podem ser inferiores ao valor necessário para à manutenção das áreas de saúde e educação, ou ainda que nem todo o valor total arrecado foi destinado às duas áreas supracitadas.

A pesquisa realizada por Santos, Botinha e Lemes (2019) teve como propósito identificar se o conteúdo informacional da DVA é relevante para os investidores. Para o estudo foram selecionadas foi composta por empresas brasileiras pertencentes ao Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGCX) da BM&FBovespa – atual Brasil, Bolsa, Balcão (B3) –, no período de 2011 a 2015. O método utilizado foi a técnica de regressão linear múltipla. A amostra da pesquisa constituiu-se de 155 empresas e 714 observações. Os resultados apontam que a variável “valor adicionado líquido para distribuição”, ao nível de significância estatística de 5%, é relevante para o mercado acionário nos níveis diferenciados de governança corporativa, porém com baixo poder explicativo.

Todavia, quando as variáveis de controle são adicionadas na regressão, observa-se que o lucro por ação apresenta mais poder explicativo em relação ao valor adicionado líquido. Os resultados apontaram que o total de riqueza líquida obtida pela empresa (construída por ela e recebida em transferência por outras entidades) pode ser relevante para os usuários das informações contábeis, embora o lucro por ação tenha sido o indicador mais relevante. Evidenciou-se que, em linhas gerais, há preocupação quanto à divulgação da informação sobre a riqueza gerada pela entidade, sinalizando que o conteúdo da DVA conduz à maior transparência das entidades se, conseqüentemente, é capaz de influenciar as decisões dos investidores, mas tem baixo teor de coeficiente em relação às demais variáveis do estudo.

O estudo realizado por Hosser, Ferreira, Soares e Karnopp (2020) almejou verificar como as empresas distribuem suas riquezas

entre colaboradores, governo, remuneração de capital de terceiros e capital próprio. A investigação caracterizou-se como documental, abordando o problema de forma quantitativa, coletando dados de 47 empresas dos “Níveis de Governança” – Nível 1 e Nível 2 – divulgados na B3, nos anos de 2015, 2016 e 2017. Os principais resultados demonstram que, no Nível 1, o setor que mais gerou riqueza foi o Financeiro, enquanto que, no Nível 2, foi o de Petróleo. Em ambos os Níveis, analisando a média de riqueza distribuída, em 2015, os terceiros receberam a maior parte da riqueza, e, em 2016 e 2017, a maior parte da riqueza foi distribuída para o Governo.

Esse estudo contribuiu para o entendimento de como as empresas distribuem suas riquezas, e pode auxiliar na tomada de decisões, dada a alta carga tributária no Brasil. A escolha dos níveis 1 e 2 se deu em vista da possibilidade de obtenção de um material mais detalhado para a investigação. Para estudos futuros, sugere-se averiguar outros níveis de governança da Bovespa, com o intuito de verificar, também, como é feita a distribuição da riqueza.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica esta pesquisa se classifica quanto aos objetivos como descritiva, uma vez que buscou-se identificar e descrever as características das DVAs, a evolução do valor adicionado gerado no período e o grau de participação das contas patrimoniais e dos agentes econômicos na geração e na distribuição da riqueza gerada durante os exercícios sociais no período 2018 a 2021.

Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, a documental e o estudo de caso; a revisão da bibliografia também feita para o estruturar o embasamento, oriunda da pesquisa em livros, artigos e periódicos e o uso de documentos

disponíveis em meio eletrônico para a realização da coleta e análise dos dados.

Sobre a abordagem do problema, utilizou-se a metodologia qualiquantitativa, na medida em que para além dos aspectos teóricos envolvidos na pesquisa, a análise dos dados coletados demandou a utilização de cálculos e tabelas.

Para cumprir com os objetivos propostos foram selecionadas as empresas do Grupo Gerdau S A, a Petrobras S A, Usiminas e a Companhia Vale do Rio Doce, listadas entre as 500 Melhores & Maiores empresas de 2020, no *ranking* elaborada pela a Revista Exame; o critério para inclusão, ou seja, os dados coletados e os dados necessários para análise. Foi realizada uma análise documental prévia das respectivas entidades de capital aberto, na qual foi evidenciada a divulgação de informações relevantes das entidades selecionadas. Os critérios para determinar a amostra deste estudo basearam se: (a) nas características do tipo de empresas, todas as selecionadas são sociedades anônimas, portanto a publicação das DVAs é mandatória; (b) na reputação das empresas, afinal, são proeminentes e reconhecidas; (c) a importância da DVA, parâmetro utilizado pela Revista Exame, para selecionar os componentes do *ranking*, já mencionado.

Os dados foram coletados a partir das Demonstrações Contábeis e das notas explicativas divulgadas pelas respectivas entidades nos exercícios sociais 2018 a 2021.

Para realizar a análise foi considerado um total de nove variáveis, conforme evidenciado no Quadro 1, derivadas dos indicadores mencionados, em que as três primeiras buscam expressar o potencial das contas patrimoniais das empresas em gerar riqueza e as seis subsequentes destinam-se a medir o nível de participação dos agentes econômicos na distribuição da riqueza gerada:

Quadro 1 – Variáveis Consideradas Para Análise

Variável	Descrição
----------	-----------

PAGR – Potencial do Ativo em gerar riqueza	Capacidade do Ativo Total em gerar riqueza.
PEGR – Potencial dos empregados em gerar riqueza	Quanto cada empregado contribui na geração de riqueza.
PPLGR – Potencial do Patrimônio Líquido em gerar riqueza	Capacidade do Patrimônio Líquido em gerar riqueza.
PEVA – Participação dos empregados no Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado é destinado aos empregados.
PEVA Per Capita – Participação per capita dos empregados no Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado é destinado a cada empregado.
PGVA – Participação do governo no Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado é destinado ao governo.
PTVA – Participação de terceiros no Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado é destinado aos financiadores.
PCPVA – Participação do capital próprio no Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado é destinado aos acionistas.
GRVA – Grau de retenção do Valor Adicionado	Quanto do Valor Adicionado fica retido na empresa

Fonte: De LUCA e outros (2009, p. 136 e 137) *apud* ROMÃO (2020, p. 8). Adaptado.

4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Par alcançar os objetivos propostos, o presente estudo apresenta, inicialmente, o montante e a evolução do valor adicionado total gerado por cada uma das empresas selecionadas, entre os anos de 2018 e 2021, e posteriormente o resultado e a análise dos cálculos dos indicadores de participação das contas patrimoniais e dos agentes econômicos na geração e distribuição da riqueza.

4.1 Perfil da geração e distribuição da riqueza gerada no período

De forma a contribuir para com a identificação e análise dos indicadores de geração e distribuição da riqueza gerada, especificados no quadro 5 deste estudo, foram consideradas os indicadores do Quadro 1 que evidenciaram a capacidade do Ativo

Total e do Patrimônio Líquido em gerar riqueza, os valores adicionados destinados aos coladores, ao governo e aos acionistas.

A tabela 1 abaixo apresenta os resultados dos indicadores de geração e distribuição da riqueza gerada, por variável, calculados para as empresas selecionadas, entre 2018 e 2021:

Tabela 1 – Perfil de Geração e Distribuição da Riqueza da Empresa Gerdau S/A

INDICADORES DE GERAÇÃO DA RIQUEZA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PAGR (%)	11,44	6,90	12,82	31,94
PEGR	117,48	79,92	199,13	541,19
PPLGR (%)	15,98	9,75	18,29	40,74
INDICADORES DE DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA GERADA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PEVA (%)	7,91	11,19	4,98	2,29
PEVA Per Capita	9,29	8,94	9,93	12,42
PGVA (%)	-2,40	8,45	10,18	1,52
PTVA (%)	57,06	46,18	55,59	37,77
PCPVA (%)	37,43	34,18	29,25	58,41
GRVA (%)	37,43	34,18	29,25	58,41

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da demonstração publicada pela empresa (2022).

De Luca *et al.* (2009) *apud* Romão (2020) afirmam que a capacidade de geração de riqueza do ativo total de uma empresa expressa o quanto cada real investido no ativo contribuiu para com a formação do valor adicionado pela entidade, o mesmo raciocínio pode ser aplicado a outras variáveis de geração de riqueza.

Portanto, durante a análise dos indicadores da empresa Gerdau S/A, foi possível identificar uma evolução positiva da participação do ativo total na geração da riqueza da entidade no período. De acordo com os cálculos, em 2018, para cada R\$1,00 investido no ativo, 11,44% contribuiriam para com a geração de riqueza da entidade. Em 2019, esse percentual caiu para 6,9%, voltando a crescer em 2020, quando alcançou a marca dos 12,82%; atingindo

seu ápice em 2021, em que para cada R\$1,00 investido no ativo, 31,94% contribuiriam para com a geração de riqueza da entidade.

O índice do potencial dos empregados em gerar riqueza seguiu a mesma tendência do ativo total, sendo de 117,48% para cada um empregado em 2018; caindo para 79,92% em 2019 e voltando a crescer em 2020 e 2021, alcançando a marca dos 199,13% e 541,19% respectivamente, de geração potencial de riqueza para cada um empregado.

O índice que mede o potencial do patrimônio líquido em gerar riqueza, por sua vez, em todos os anos, foi maior do que aquele que indica o potencial de geração de riqueza do ativo total; alcançando seu ápice também em 2021, no qual cada R\$1,00 investido no patrimônio líquido chegou a contribuir cerca de 40% para a geração de riqueza da entidade.

Por fim, relativo à participação dos agentes econômicos na distribuição da riqueza gerada, constatou-se que os indicadores relacionados à distribuição aos empregados, principalmente *per capita*, tiveram constância ao longo do período, variando entre 9,29% e 12,42% para cada um empregado, ao passo em que os valores percentuais apresentaram sua maior alta em 2019, chegando a 11,19% para os empregados. Além disso, também foi observada baixa participação do governo na distribuição da riqueza, principalmente em 2018, visto que o valor adicionado distribuído entre os impostos no referido ano foi negativo.

Finalmente, no que diz respeito à distribuição do valor adicionado a terceiros pela companhia, o índice PTVA alcançou 57,06% em 2018, 46,18% em 2019 e 55,59% em 2020. A maior baixa na participação de terceiros, no que diz respeito a distribuição do valor adicionado, se deu em 2021, quando o índice alcançou apenas 37,77% de participação, sendo superado pela participação do capital próprio, que alcançou 58,41% no período. Além disso, durante a análise das demonstrações publicadas pela empresa, foi

possível concluir que os índices PCPVA e GRVA – que se referem respectivamente à participação do capital próprio no valor adicionado e ao grau de retenção do valor adicionado – apresentariam valores percentuais semelhantes, uma vez que a participação de ambos na distribuição da riqueza se deu de forma igualitária, já que os lucros retidos e a retenção do valor adicionado expressam, conceitualmente, o mesmo.

Logo, tanto para o índice PCPVA quanto para o índice GRVA, foram encontrados os percentuais de 37,43% em 2018; 34,18% em 2019; 29,25% em 2020 e 58,41% em 2021. Esse percentual pode indicar que, ainda que tenha apresentado alta em 2021, a empresa apresentou remuneração para o capital de terceiros mais atrativa do que para o capital próprio em praticamente todo o período de análise.

Tabela 2 – Perfil de Geração e Distribuição da Riqueza da Empresa Petrobras S/A

INDICADORES DE GERAÇÃO DA RIQUEZA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PAGR (%)	30,97	22,83	17,89	31,59
PEGR	4229,01	4512,80	4120,33	8779,61
PPLGR (%)	93,80	87,20	68,37	101,80
INDICADORES DE DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA GERADA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PEVA (%)	10,25	10,92	8,59	7,39
PEVA Per Capita	433,66	492,96	353,73	649,08
PGVA (%)	47,48	47,55	39,72	45,18
PTVA (%)	2,71	4,14	2,71	25,27
PCPVA (%)	7,20	7,60	0,66	1,78
GRVA (%)	7,20	7,60	0,66	1,78

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da demonstração publicada pela empresa (2022).

Durante a análise da empresa Petrobras S/A, por sua vez, foi possível concluir que em termos percentuais, o patrimônio líquido foi o agente com o maior potencial de geração de riqueza na

entidade, pois, apenas no ano de 2021, para cada R\$1,00 investido no patrimônio líquido, 101,8% contribuiriam para com a geração de riqueza da entidade. Nota-se também relevante participação dos empregados como agentes potenciais na geração de riqueza da empresa, dada a empregabilidade da companhia.

Já na distribuição da riqueza gerada, observou-se também alta participação *per capita* dos empregados, que em 2021, chegou 649,08 por empregado. Ademais, foi possível observar ampla participação do governo na distribuição da riqueza gerada, que alcançou índices entre 39% e 47%, dada a atividade extrativa da empresa e o fato de ser uma estatal.

Os demais índices: PEVA, PTVA, PCPVA e GRVA, apresentaram percentuais de participação discretos na riqueza distribuída, reforçando o fato de que de todo o valor adicionado pela companhia, grande parte tende a concentrar-se nos empregados *per capita* e no governo.

Tabela 3 – Perfil de Geração e Distribuição da Riqueza da Empresa Usiminas S/A

INDICADORES DE GERAÇÃO DA RIQUEZA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PAGR (%)	14,29	11,52	14,51	38,89
PEGR	136,99	99,41	167,81	529,24
PPLGR (%)	24,48	19,70	26,01	61,94
INDICADORES DE DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA GERADA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PEVA (%)	20,03	24,12	17,84	5,89
PEVA Per Capita	27,44	23,97	29,94	31,15
PGVA (%)	27,70	29,31	25,18	18,99
PTVA (%)	31,46	38,86	39,59	7,79
PCPVA (%)	20,81	7,71	17,40	67,33
GRVA (%)	20,81	7,71	17,40	67,33

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da demonstração publicada pela empresa (2022).

Os indicadores da empresa Usiminas S/A, por sua vez, se destacaram por apresentarem a maior homogeneidade do período visto que grande parte do potencial de geração de riqueza da entidade concentrou-se nos empregados; que em 2021 chegou a ser de 529,24 por empregado. Distingue-se também maior participação potencial do patrimônio líquido em gerar riqueza, dado que, ao longo de todo o período analisado, ele apresentou percentuais de geração de riqueza mais elevados, se comparado ao ativo total, atingindo, em 2021, 61,94% para cada R\$1,00 investido.

E conforme já mencionado, a distribuição da riqueza entre os agentes econômicos apresentou a menor dispersão do período, concentrando-se, em 2021, majoritariamente nos empregados *per capita* e na distribuição ao capital próprio; que apresentou um índice de participação na riqueza distribuída de 67,33% no ano, ainda que, se desconsiderado o ano de 2021, a remuneração a terceiros tenha sido mais elevada do que a remuneração aos capitais próprios no período.

Tabela 4 – Perfil de Geração e Distribuição da Riqueza da Empresa Vale S/A

INDICADORES DE GERAÇÃO DA RIQUEZA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PAGR (%)	18,30	4,78	16,01	37,48
PEGR	1076,59	304,77	1234,56	3048,17
PPLGR (%)	34,89	10,46	38,71	89,20
INDICADORES DE DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA GERADA				
Indicador	2018	2019	2020	2021
PEVA (%)	8,37	20,30	6,37	3,21
PEVA Per Capita	90,08	61,87	78,65	97,79
PGVA (%)	5,93	5,41	12,49	17,35
PTVA (%)	9,11	22,93	4,43	1,72
PCPVA (%)	43,15	158,10	37,15	70,63
GRVA (%)	43,15	158,10	37,15	70,63

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da demonstração publicada pela empresa (2022).

Por fim, no que diz respeito a empresa Vale S/A, destaca-se a capacidade potencial que os empregados têm de contribuir para a geração de riqueza da empresa, fato que pode estar vinculado a alta empregabilidade da companhia, assim como acontece com a empresa Petrobras. Ademais, a empresa apresenta patrimônio líquido com um maior potencial de geração de riqueza, se comparado ao seu ativo total, visto que, entre 2018 e 2021, a empresa apresentava para cada R\$1,00 investido no patrimônio líquido, uma contribuição potencial de 34,89%; 10,46%, 38,71% e 89,20%, respectivamente, contra 18,3%, 4,78%, 16,01% e 37,48%, para cada R\$1,00 investido no ativo total, respectivamente.

Finalmente, em termos de distribuição da riqueza gerada, é possível perceber uma tendência de concentração por parte dos empregados per capita, que só em 2021, participaram de 97,79 na riqueza distribuída pela companhia. Além disso, os números apontam também para uma alta remuneração do capital próprio da empresa, que se mostrou superior a remuneração aos capitais de terceiros ao longo de todo período, atingindo suas maiores altas em 2019 e em 2021, quando alcançou um percentual de 158,10% e 70,63%, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo apresentar a evolução do valor adicionado a distribuir divulgado por quatro companhias brasileiras abertas, entre os anos de 2018 e 2021, bem como identificar o perfil da geração e da distribuição de tal riqueza entre os agentes econômicos. A elaboração iniciou-se com a contextualização do tema, seguida pela abordagem teórica, na qual foram evidenciados os conceitos mais comumente atribuídos à Demonstração do Valor Adicionado, e à sua estrutura, principalmente aquela que se refere ao CPC 09 – Demonstração do Valor Adicionado.

Após a conclusão do estudo, pôde-se inferir que:

- As empresas estudadas apresentaram certa tendência no que diz respeito à evolução do montante da riqueza gerada no período analisado, conforme pôde ser observado na tabela 2.
- As variações encontradas ao longo da DVA podem gerar um impacto considerável no valor total a ser distribuído na competência evidenciada pela demonstração.
- Os empregados concentraram a maior parte do potencial de geração de riqueza das empresas, se comparados ao ativo total e ao patrimônio líquido; tal conclusão é coerente considerado que os resultados das entidades dependem da força de trabalho.
- No que diz respeito a distribuição da riqueza gerada pelas empresas, identificou-se um equilíbrio na concentração dos valores entre o capital próprio e o capital de terceiros, com exceção da empresa Petrobras S/A, que em função das características inerentes às suas operações, acabou concentrando a maior parte da distribuição da riqueza agregada ao governo.

Apesar de que mensurar os impactos da pandemia da Covid-19 no valor agregado pelas companhias entre 2020 e 2021 não tenha sido um dos objetivos deste estudo, é válido ressaltar que, nesses dois anos, as empresas analisadas – com exceção da Petrobras, que apresentou queda no valor adicionado em 2020 –, apresentaram duas altas consecutivas no valor adicionado gerado.

Sugere-se que futuras pesquisas destinadas a tratar desse mesmo tema ampliem a amostra analisada, bem como o período de análise, de forma a expandir a proporção dos resultados obtidos e, conseqüentemente, das informações fornecidas. A análise de um conjunto de empresas do mesmo segmento ou de uma mesma região também seria interessante e tornaria a comparabilidade da

análise mais factível e adequada. Para a continuidade da pesquisa são sugeridos estudos que contemplam a análise da DVA em perfis de entidades de vários setores econômicos que contemplem análises dos 5 últimos exercícios sociais.

Portanto, ainda que o volume e a complexidade dos dados analisados tenham sido alguns dos fatores limitantes à esta pesquisa, conclui-se que os objetivos anteriormente definidos foram alcançados, e a problemática proposta, solucionada, uma vez que houve a identificação da evolução da riqueza gerada e da participação dos componentes patrimoniais e dos agentes econômicos na formação e distribuição de tal riqueza. Ressalta-se que para a elaboração desta pesquisa o acesso e a análise da DVA foram fundamentais, faz-se válido reafirmar a importância de sua elaboração e divulgação por parte das empresas, visto que as informações nela evidenciadas são capazes de fornecer importantes indicadores socioeconômicos, além de proporcionar aos *stakeholders* maior transparência sobre as operações empresariais. A análise torna possível a comparação da medida da contribuição socioeconômica das entidades que a elaborarem, ainda que elas atuem em segmentos distintos de negócios.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 27 set. 2021.

_____. **Resolução nº 1.003 de 06 de setembro de 2004.** Aprova a NBC T 15 – Informações de Natureza e Ambiental. Brasília, DF: Conselho Federal de Contabilidade, 2004. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1003.pdf>. Acesso em: 02 out. 2021.

_____. **Resolução nº 1.055 de 07 de outubro de 2005.** Cria o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – (CPC) e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Federal de Contabilidade, 2005. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Imagens/Res_1055.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman; SZUTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Natan. **Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico CPC 09: Demonstração do valor adicionado**, 2008. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/175_CPC_09_rev%2014.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

HOSSER, Carla; FERREIRA, Luciana Nunes; SOARES, Isabel Teresinha Dutra; KARNOPP, Nilo Valter. **Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**. Demonstração do Valor Adicionado (DVA): Distribuição das riquezas das empresas listadas nos níveis 1 e 2 da B3. Volume 24, n.2, p. 9-22 jul/dez. 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 11. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010879/>>. Acesso em: 27 set. 2021.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Contabilidade e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466535/pageid/3>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

LUCA, Márcia Martins Mendes de; *et. al.* **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCELINO, José Antônio; MONTEIRO, Andrey. DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO: UMA ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA E SEU IMPACTO SOCIAL. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 1, n. 1, p. 52-65, dezembro 2019. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/PDF8>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021264/>>. Acesso em: 02 out. 2021.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. *E-book*. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131266/>>. Acesso em: 7 out. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica. Contabilidade introdutória e intermediária: texto e exercícios**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06909a&AN=sib.5010493&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

SANTOS, Alyne Alves; BOTINHA, Reiner Alves; LEMES, Sirlei. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Análise da Value Relevance da Demonstração do Valor Adicionado nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F Bovespa. Volume 18. P. 1-16, 2019.

MENSURAÇÃO E DIVULGAÇÃO CONTÁBIL DE PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTO EM EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA B3

Ana Carolina Landim Medeiros⁵⁴

Diego Eduardo Pereira de Araújo⁵⁵

Felipe Lemos Ferreira Sacchi⁵⁶

Katlle da Cruz Ferraz Dutra Santana⁵⁷

Pedro Henrique Gontijo de Moraes⁵⁸

Pedro Ivo Gramoso Fernandes⁵⁹

Rodrigo Gomes Sá⁶⁰

Ana Carolina Vasconcelos Colares⁶¹

RESUMO

O presente trabalho aborda a política contábil adotada por empresas do setor de construção civil e incorporação quanto à escolha do método de mensuração de suas Propriedades para Investimento, se a custo histórico ou a valor justo, sendo analisadas dez empresas no período de 2019 a 2021. Por se tratar de um setor com participação relevante na economia do país faz-se necessário o estudo a respeito da política contábil adotada quanto ao Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) e seu reflexo nos resultados e

qualidade das informações divulgadas nas demonstrações contábeis. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho compreende, por meio da análise dos relatórios financeiros das empresas dos ramos de construção e incorporação listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3), identificar as formas escolhidas de mensuração das propriedades para investimento e analisar a conformidade destas mensurações com as regras detalhadas no CPC 28. Para tal, a pesquisa foi conduzida por procedimento de avaliação documental de dados primários disponíveis nas demonstrações contábeis e notas explicativas das entidades da amostra. Portanto, caracteriza-se como pesquisa qualitativa e descritiva por abordar as características da população de uma amostra e estabelecer relações entre suas variáveis. Os resultados da pesquisa evidenciaram que há aumento no número de empresas com PPI ao longo do período analisado bem como maior relevância desses ativos frente o ativo total nas empresas que adotaram o método de mensuração a valor justo, e nesses casos há maior volume de informações divulgadas nos relatórios quando comparadas às empresas que adotaram o custo histórico.

Palavras-chave: propriedades para investimento; política contábil; valor justo; custo histórico; construção civil.

Accounting measurement and disclosure of properties for investment in b3 civil construction sector companies

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil é muito importante para o desenvolvimento social e econômico no Brasil, destacando-se pelo elevado número de atividades que participam do seu ciclo de produção o que gera consumo de bens e serviços de outros setores e o fato de absorver grande parte da mão de obra não qualificada

do país (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2009).

Conforme informações divulgadas pela Toro Investimentos (2022), o setor de construção e incorporação é um dos principais dentre as empresas listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3) e de toda a economia. É um setor com grande relevância no Produto Interno Bruto (PIB), representando cerca de 7% do PIB brasileiro.

Na operação de construção e incorporação imobiliária, ocorre de forma recorrente a utilização de propriedades para investimentos, as quais podem ser definidas na ótica do Pronunciamento Contábil 28 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009) como classificações designadas para ativos como terrenos e edifícios, parcialmente e/ou completamente, mantidos com o intuito de geração de valor monetário, normalmente auferindo aluguel e/ou valorizando o valor monetário da propriedade em si. Essa classificação de propriedade para investimento não deve ser usada para edifícios e/ou terrenos que o uso está primariamente em produção, fornecimento de bens e serviços ou finalidades administrativas.

O item 30 do Pronunciamento Contábil 28, juntamente com os pontos descritos anteriormente, aborda que as propriedades para investimento devem ser avaliadas inicialmente de acordo com o seu custo e, a cada encerramento de balanço, atualizados para seu valor justo, caso possa ser calculado de maneira confiável. Em caso contrário, o registro de custo deverá ser feito via método de custo menos depreciação e menos redução ao valor recuperável (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

O estudo realizado por Pinto *et al.* (2015) sobre tratamento contábil das Propriedades para Investimentos (PPI), revelou que as escolhas contábeis estão ligadas ao tipo de endividamento, em que a empresa que adota o valor justo recorre ao mercado de crédito enquanto a que adota o custo histórico faz uso de instituições

financeiras. Entretanto, no trabalho realizado por Kolozsvari *et al.* (2014) observou-se que a adoção da mensuração a valor justo resulta em desempenho superior em relação ao ativo total, gerando aumento significativo nos resultados e na rentabilidade.

Costa *et al.* (2013) demonstra em seu estudo que a escolha do tratamento contábil das PPI está ligada ao porte da empresa. Porém, em estudo similar, Andrade *et al.* (2013) , com o resultado obtido pelo emprego do modelo desenvolvido, deixou evidente que não há correlação entre a escolha do método de avaliação e características das empresas.

De acordo com Costa *et al.* (2013), a partir de dezembro de 2007, quando houve a implantação das normas internacionais de contabilidade no Brasil, as Propriedades para Investimento puderam passar a ser mensuradas, segundo o CPC 28, fazendo uso de dois métodos distintos: método de custo e método de valor justo. As propriedades para investimento devem ser inicialmente mensuradas pelo seu custo, porém a partir da próxima mensuração, após o reconhecimento, esses ativos poderão ser mensurados tanto pelo método de custo quanto pelo método de valor justo.

É importante apontar a distinção, pois de acordo com o CPC 27 (2009), que trata dos Ativos Imobilizados e define como item tangível aquilo que se espera utilizar por mais de um período, é um erro comum a classificação desse ativo como Ativo Imobilizado no Balanços das Organizações. . Portanto, a palavra aluguel que é mencionada tanto no CPC 28 quanto no CPC 27 é distinta pela origem da receita do aluguel. Silva, Fonseca e Nogueira (2014) destacam que se for originado para fins administrativos ou de produção, será definido como imobilizado, se for apenas para receita, será definido como investimento.

Com isso, o objetivo dessa pesquisa é a exploração das possíveis lacunas existentes nas pesquisas correlatas já divulgadas e análise dos relatórios financeiros de empresas listadas na B3,

ligadas aos ramos de construção e incorporação, para identificar as formas escolhidas de mensuração das propriedades para investimento e examinar a conformidade dessas mensurações com as regras detalhadas no CPC 28.

O escopo do assunto dessa pesquisa carece de adição, portanto, a pesquisa contribuirá como um acréscimo construtivo sobre propriedades para investimento e seus tratamentos contábeis; a disseminação e propagação das normas contábeis impostas, no que diz respeito ao tratamento contábil das propriedades para investimento; e também na comparação de registro contábil dessas propriedades, seja esse registro feito via custo seja via valor justo, conseqüentemente agregando valor ao conhecimento de acionistas, investidores e pessoas interessadas no assunto em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Propriedade para Investimento (PPI), de acordo com o, CPC 28 alinhado com a IAS 40 é definida como terreno e/ou edifício, em parte e/ou ambos, mantidos pelo proprietário ou arrendatário como ativo de direito de uso, para auferir aluguel ou para valorização do capital e/ou para ambos. Em trabalho realizado por Sterzeck *et al.* (2014), é relatado que a classificação ocorrerá no subgrupo Investimentos, dentro do Ativo Não Circulante, justamente por se tratar de uma propriedade com o objetivo de obter renda por meio de aluguel e/ou valorização do capital.

É importante a entidade distinguir quais dos seus terrenos ou edifícios são PPIs e quais são propriedades ocupadas pelo proprietário. Gelbcke *et al.* (2018) denota que as PPIs não podem ser usadas na produção, fornecimento de bens ou serviços, ou nas atividades administrativas ou nas atividades comerciais – por exemplo, a propriedade comprada ou construída para ser vendida no curso ordinário do negócio. Portanto, para a devida distinção

sobre o que se enquadra como PPI ou não, é necessário avaliar a finalidade do ativo. De acordo com o CPC 28, caso a propriedade tenha as duas finalidades uma para investimento e outra como ativo imobilizado, o que determina seu reconhecimento é se a propriedade poderá ser vendida separadamente, caso não seja possível a venda de forma separada, somente será considerada como ativo para investimento se a parte de ativo imobilizado for insignificante; podendo a contabilização das partes ocorrer de forma separada.

Segundo Gelbcke *et al.* (2018), as PPIs devem, inicialmente, serem mensuradas pelo seu custo histórico, com possibilidade de incluir os custos de transação. Em conformidade com o CPC 28, que em seu item 20 destaca os custos passíveis de inclusão, são eles, o preço pago, os tributos, a escritura e os outros encargos que estão relacionados para que a propriedade fique em condições determinadas pela entidade. Após o reconhecimento, a entidade, seguindo o critério de suas políticas contábeis, poderá mensurar as PPIs ou pelo método do valor justo ou método do custo. O método do valor justo de negócio, item 49 do CPC 46, é o preço do bem que será recebido pela venda ou que será pago pela transferência em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data de mensuração. Cabe ressaltar que essa escolha não poderá ocorrer por propriedade, ou seja, uma vez adotada uma política contábil, deverá ser aplicada em todas as suas PPIs. Conforme o CPC 23, em caso de alteração voluntária na política contábil, deverá ser feita somente se resultar em apresentação mais apropriada das operações, de outros acontecimentos ou de condições nas demonstrações contábeis da entidade.

Em sua pesquisa, Costa (2014) teve como objetivo verificar quais são as características das empresas que adotam o valor justo como critério de mensuração em PPIs, para isso foi realizado o levantamento, por meio de análise econométrica que determinam características descritivas, foi concluído que a adoção do método

de valor justo pelas empresas analisadas é baixa. E que fatores como o setor de atividade, o peso da propriedade – quanto maior o valor investido em PPIs, maior será a probabilidade do valor justo–, o endividamento – em caso de maior grau de endividamento, a tendência é a adoção do justo valor – e a dimensão de uma entidade – quanto maior a empresa, maior será sua divulgação ao público–, influenciam na escolha do método de custo histórico. Em contrapartida, Contrim *et al.* (2020), utilizando a análise descritiva, chegou ao resultado que 46,67% das empresas brasileiras são equilibradas no método custo e 53,33% pelo método valor justo.

O método de custo negócio, conforme Adriano (2018), consiste em avaliar os componentes do patrimônio tendo como base o valor da transação que lhe originou. Na mensuração inicial deve ser contabilizado o valor de entrada, isto é, custo de aquisição acrescido dos custos de transação que são o preço pago mais tributos mais escrituras e a somatória também dos demais gastos; já a mensuração posterior, no final do exercício por ocasião do resultado e elaboração das demonstrações contábeis, serão avaliadas com base na regra “custo ou valor de realização, dos dois o menor”. Ribeiro (2018) conceitua que o método do custo também é reconhecido como custo de aquisição ou custo histórico.

A divulgação, item 75 do CPC 28, também seguirá o método do valor justo ou método de custo. Além das divulgações exigidas pelo item 75, a entidade que aplique o método do valor justo, deve divulgar a conciliação entre os valores contábeis das PPIs no início e no fim do período; os ganhos e perdas, item 76, devem ser demonstrados na divulgação do resultado independente de realizados ou não. Para a divulgação pelo método do valor justo é recomendado avaliação por um profissional independente, com qualificação reconhecida e relevante experiência na categoria das PPIs, caso não seja possível, a entidade deverá mencionar o fato em nota explicativa. Já no método de custo, além das divulgações

exigidas pelo item 75, a entidade deve levar em conta depreciação, *impairment*, ganhos e perdas realizados e diferenças cambiais.

Contrim *et al.* (2020) apresenta um quadro resumo de Escolha Contábil em PPIs de acordo com a IFRS (IAS 40), sobre as informações mencionadas,

Quadro 1 – Escolha Contábil em PPI de acordo com a IFRS (IAS 40)

Ativo	Balço patrimonial	Demonstração do resultado
Propriedades Para Investimento (PPI - terrenos e/ou edifícios mantidos para renda de aluguel ou valorização do capital).	Custo Histórico (CH) (com divulgação do Valor Justo em notas explicativas) Valor Justo (VJ)	Se CH: Depreciação / <i>impairment</i> / ganhos e perdas realizados Se VJ: Ganhos e perdas no resultado independentemente se realizado ou não.

Fonte: Adaptado de IAS 40.

Após consulta à literatura existente sobre o tratamento contábil das Propriedades para Investimento (PPI), foram verificados os efeitos das escolhas contábeis adotadas, se mensuração a custo ou a valor justo, por empresas brasileiras.

Pinto *et al.* (2015) evidenciaram que as escolhas contábeis para a mensuração das propriedades de investimento ocorrem em função do modelo de negócios adotado pela empresa. Para tal, selecionaram as duas maiores empresas do setor de exploração de imóveis, sendo uma delas optante pela mensuração a valor justo e a outra pelo custo histórico, realizaram em seguida pesquisa documental e análise descritiva das demonstrações contábeis e formulários arquivados pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) bem como entrevistas semiestruturada dos responsáveis relacionados com a escolha da prática contábil a ser adotada em questão. Para validar a consistência dos resultados alcançados foi empreendido o mesmo estudo para as três empresas seguintes, em termos de valor de mercado, do setor, sendo que duas delas

adotaram o valor justo e a outra o custo histórico. A pesquisa mostrou que, dentre os tradicionais fatores que explicam as escolhas contábeis, o tipo de endividamento desempenha um papel significativo. Empresas que adotam o valor justo recorrem ao mercado de crédito enquanto as que adotam o custo histórico apelam para instituições financeiras. O grupo de três empresas menores, estudado comparativamente, revelou consistência nos resultados obtidos, pois suas escolhas contábeis estavam relacionadas a fatores semelhantes.

Kolozsvari *et al.* (2014) f, em sua pesquisa, investigaram os efeitos da escolha entre custo e valor justo na aplicação do CPC 28 (Propriedades para Investimento) por empresas que atuam no segmento de exploração imobiliária. Nessa investigação, foi realizado novo cálculo para as empresas que optaram pelo custo histórico, para estimar seus resultados, caso optassem pelo valor justo, visando à comparabilidade do desempenho em termos de resultado antes dos tributos; com a ressalva de que o cálculo em sentido oposto, de apresentação a valor justo para custo histórico, não ser possível devido insuficiência de dados, uma vez que o custo histórico para as empresas que mensuram a valor justo não ser apresentado. As rentabilidades e resultados apurados passaram por confirmação estatística por meio de teste estatístico não paramétrico para amostras emparelhadas. Foi observado aumento significativo nos resultados bem como na rentabilidade, levando à conclusão de que a adoção da mensuração a valor justo resulta em desempenho superior em relação ao ativo total.

Andrade *et al.* (2013) procuraram apurar se existem características, próprias às empresas, que estejam relacionadas à escolha do método de avaliação para as propriedades para investimento. Para a pesquisa foram selecionadas empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA, sendo utilizada uma análise descritiva combinada com a técnica estatística multivariada de regressão logística. No modelo estabelecido, dentre as variáveis

que representavam características das empresas estavam 'tamanho da empresa' e 'endividamento' representando os custos de agência, governança corporativa para a assimetria de informação, e rentabilidade sobre o patrimônio líquido se relacionando ao comportamento gerencial oportunista. Os ajustes de tal modelo foram verificados por meio do indicador R² da análise de regressão múltipla e pelo teste Qui-Quadrado, ambos com nível de significância de 5%. O resultado obtido pelo emprego do modelo desenvolvido deixou evidente que não há correlação entre a escolha do método de avaliação e características das empresas, levando à afirmação, na ocasião do estudo, de que os gestores brasileiros não utilizavam a apresentação a valor justo para o gerenciamento de resultados, como ocorre em outros mercados, segundo discussão daquele trabalho.

Em estudo similar ao anterior, Costa *et al.* (2013) analisaram os incentivos econômicos na escolha do método de mensuração contábil das propriedades para investimento. No desenvolvimento do trabalho foi realizada a análise quantitativa dos dados pela aplicação de testes estatísticos univariados e multivariados bem como o teste qui-quadrado para identificar diferenças de proporções. A amostra compreendia empresas não financeiras de capital aberto. Para o modelo testado, em meio das variáveis escolhidas como representativas dos incentivos econômicos foram destacados o porte da empresa, a dívida, a rentabilidade, o pagamento de bônus e a listagem em bolsas estrangeiras. Os resultados obtidos com aplicação do modelo mostram que entre os incentivos econômicos pesquisados somente o porte da empresa é estatisticamente significativo para determinar a escolha do método de mensuração das propriedades para investimento.

Maria Júnior *et al.* (2018) buscaram verificar a convergência ao CPC 28 nas informações contábeis divulgadas por empresas brasileiras de capital aberto. A pesquisa foi de cunho documental por meio da observação das notas explicativas nas demonstrações

contábeis, para identificar a adequação das informações ao CPC 28. Constatou-se que as empresas que adotam a mensuração a valor justo divulgam maior volume de informações quando comparadas às que adotam o custo histórico. Destacou-se também aumento na quantidade de informações divulgadas e a possibilidade de divulgação de informações que convenham às entidades. Foi sugerido que a falta de padronização na divulgação das informações pode interferir na comparação e análise realizada por usuários externos da informação contábil.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Uma pesquisa que aborda o tratamento contábil das Propriedades para Investimento (PPI) e sua consonância à norma regulamentadora, no caso CPC 28 (Propriedades para Investimento), conforme Andrade (2010), remete ao emprego de métodos científicos na busca de soluções para os problemas analisados por meio da sistematização de procedimentos e uso do raciocínio lógico. Nesse sentido, depreende-se a finalidade desta pesquisa de cunho intelectual, pois procura compreender as escolhas e preferência envolvidas na aplicação da norma CPC 28, o que contribuirá no progresso do entendimento das Ciências Contábeis.

Com relação à classificação da pesquisa, quanto ao seu objetivo do presente trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva, uma vez que descreve as características da amostra de uma população de empresas estabelecendo relações entre suas variáveis.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é considerada documental devido à utilização de dados primários disponíveis nas demonstrações contábeis e notas explicativas das entidades da amostra, exemplificando o conceito de pesquisa documental de Andrade (2010), em que os documentos originais e primários compõe a base da pesquisa, e segundo Gil (2022), é postulado que

tais documentos não tivessem sido submetidos, anteriormente, a nenhum tratamento analítico.

No que diz respeito à abordagem do problema trabalhado, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa por trabalhar com a percepção da realidade e por meio de observação, procurando apreender fatos e fenômenos, além de sua descrição e registro, e de somente conter exemplificações verbais (GIL, 2022). Por buscar estabelecer relações entre fatos e fenômenos a partir do estudo de dados documentais é caracterizada, adicionalmente, como quantitativa. Segundo Gil (2022), a pesquisa pode ser considerada mista quando contém tanto métodos quantitativos quanto qualitativos; de acordo com Lozada e Nunes (2018), o emprego da pesquisa mista se faz necessário frente a problemas complexos, pois outras abordagens sozinhas não são suficientes para fornecer respostas adequadas.

De acordo com Mota *et al.* (2015) o setor de construção civil engloba desde a construção de obras governamentais até a construção de edifícios bem como as imobiliárias, compreendendo o desmembramento de terrenos, loteamentos, incorporação de imóveis, construção própria ou em condomínio, locação de imóveis próprios ou de terceiros e administração de centros comerciais.

De acordo com a Toro Investimentos (2022) o setor construção civil e imobiliário é um dos principais entre as empresas listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3) e de toda a economia. É um setor extremamente relevante para o PIB para o desempenho geral do Brasil, para a geração de empregos e para o nível de investimentos do país. Atualmente, representa cerca de 7% do PIB do Brasil, conforme levantamento recente.

A amostra inicial de empresas analisadas nesta pesquisa é formada por todas entidades listadas na Bolsa de Valores B3 pertencentes ao setor de construção civil, sendo analisado o período de 2019 a 2021. De acordo com a B3 (2022), a Bolsa de

Valores do Brasil possui 28 empresas de construção civil listadas. Inicialmente foi selecionada a amostra das 28 empresas listadas na B3, posteriormente foram excluídas 18 empresas que não possuíam Propriedades para Investimentos em suas demonstrações financeiras dentro do período analisado, compondo, por fim, uma amostra final de 10 companhias.

O setor da construção civil foi escolhido pela sua importância para a economia brasileira e por se enquadrar na adoção da norma CPC 28 (de Propriedade para Investimentos). O Quadro 1 apresenta a listagem de empresas que compuseram a amostra final da pesquisa:

Quadro 2 – Empresas Construção Civil listadas na B3

Razão social	Pregão	Segmento
CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.	CRDE	
CURY CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	CURY	NM
GAFISA S.A.	GFSA	NM
HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	HBOR	NM
INTER CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	INNT	MA
JHSF PARTICIPAÇÕES S.A.	JHSF	NM
JOAO FORTES ENGENHARIA S.A.	JFEN	
MOURA DUBEUX ENGENHARIA S/A	MDNE	NM
MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	MRVE	NM
TECNISA S.A.	TCSA	NM

Fonte: Adaptado de B3 (2022)

Por se tratar de uma pesquisa documental a coleta de dados foi feita por meio da consulta às informações contidas nas publicações oficiais de cada uma das empresas –Relação com Investidores – ou acesso do site da Comissão de Valores Mobiliários. Os dados foram extraídos dos relatórios financeiros, tais como Balanço Patrimonial, saldos das Propriedades para Investimentos, e as Notas Explicativas, referentes ao período entre 2019 e 2021.

No presente trabalho a coleta de dados foi performada via obtenção dos relatórios financeiros consolidados de 2019 a 2021 das empresas incluídas na amostra da pesquisa. O tratamento desses dados foi feito via análise destes relatórios, mais especificamente as informações contidas nas Notas Explicativas sobre Propriedade para Investimento (PPI) e os itens de divulgação explicitados no Quadro 2, o qual evidencia o *checklist* de itens de divulgação, elaborado conforme requisitos do CPC 28.

Quadro 3 – *Checklist* de divulgação do Pronunciamento Contábil 28

Método do valor justo	
1	Adições, separadas entre resultantes de aquisições e dispêndio subsequente
2	Adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios
3	Ativos classificados como detidos para venda ou incluídos em grupo para alienação classificado como detido para venda (CPC 31)
4	Ganhos ou perdas líquidas provenientes de ajustes de valor justo
5	Diferenças cambiais líquidas resultantes de conversão entre moedas (estrangeira para local e vice-versa)
6	Transferências para e de estoque e propriedade ocupada pelo proprietário
	*Se a avaliação obtida para propriedade para investimento for ajustada significativamente para a finalidade das demonstrações contábeis:
7	Divulgação da conciliação entre a valorização obtida e a avaliação ajustada incluída nas demonstrações contábeis, mostrando quantia agregada e ajustes significativos
Método do custo	
1	Métodos de depreciação usados
2	Vidas úteis OU taxas de depreciação usadas
3	Valor contábil bruto e depreciação acumulada (agregada com perdas por <i>impairment</i> acumuladas) no início e fim do período
4	CONCILIAÇÃO do valor contábil da propriedade para investimento no início e fim do período, mostrando:
5	Adições, separadas entre resultantes de aquisições e dispêndio subsequente
6	Adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios
7	Ativos classificados como detidos para venda ou incluídos em grupo para alienação classificado como detido para venda (CPC 31)
8	Depreciação
9	Quantia de perdas por <i>impairment</i> reconhecida e quantia de perdas por <i>impairment</i> revertida durante o período (CPC 01)

10	Diferenças cambiais líquidas resultantes de conversão entre moedas (estrangeira para local e vice-versa)
11	Transferências para e de estoque e propriedade ocupada pelo proprietário
12	Valor justo das propriedades para investimento
	*Em caso de impossibilidade de mensuração por falta de confiabilidade:
13	Descrição da propriedade para investimento
14	Explicação da razão pela qual o valor justo não pode ser mensurado com confiabilidade
15	Intervalo de estimativas dentro do qual seja altamente provável que o valor justo venha a recair

Fonte: Baseado em Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009)

Além do *checklist* realizado, analisou-se de forma qualitativa o método de mensuração, valores custo ou valor justo, e o atendimento aos itens de divulgação. Os dados coletados foram apresentados por meio de tabelas que auxiliaram no entendimento do seu comportamento no contexto da pesquisa. Foi calculada a relevância das PPI em relação ao seu ativo total, permitindo aos usuários identificarem de forma clara as demonstrações financeiras sem comprometimento de sua percepção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisadas as notas explicativas de dez empresas listadas na B3 com o objetivo de identificar as formas escolhidas de mensuração das propriedades para investimento (PPI) e analisar a conformidade destas mensurações com as regras detalhadas no CPC 28 (Propriedade para Investimento). O Quadro 3 evidencia a amostra de empresas identificadas que possuem PPI e forma de tratamento contábil adotada.

Quadro 4 - Empresas da Amostra

Empresa		2019	2020	2021
CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	CRDE	Valor	Valor	

		justo	justo	
CURY CONSTRUTORA E INCORPORADORA	CURY			Valor justo
GAFISA	GFSA		Valor justo	Valor justo
HELBOR EMPREENDIMENTOS	HBOR			Valor justo
INTER CONSTRUTORA E INCORPORADORA	INNT		Valor justo	Valor justo
JHSF PARTICIPAÇÕES	JHSF	Valor justo	Valor justo	Valor justo
JOÃO FORTES ENGENHARIA	JFEN	Custo	Custo	Custo
MOURA DUBEUX ENGENHARIA	MDNE	Valor justo	Valor justo	Valor justo
MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES	MRVE	Custo	Custo	Custo
TECNISA.	TCSA			Custo
Total		5	7	9

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Observa-se na amostra que o tipo de mensuração praticado não se altera ao longo do período, o que reforça o conceito de que a política contábil deve atender ao critério de comparabilidade de informações da entidade.

Vale destacar, particularmente em relação ao setor de construção civil, que suas Propriedades para Investimento podem ser compostas, além de imóveis ou terrenos mantidos pela entidade para fim de auferir aluguel, por estoque de terrenos destinados à comercialização atendendo assim a característica de valorização de capital necessária para classificar o ativo como PPI. Fica evidente, também, o aumento das PPI ao longo dos anos, sendo que em 2019 eram apenas 5, aumentando para 7 em 2020 e na sequência para 9 em 2021, o que sugere maior adesão e convergência às políticas contábeis adotadas internacionalmente.

Mediante os resultados da análise percentual de relevância da Propriedade Para Investimento (PPI), em relação ao ativo total dos anos de 2019 a 2021, das 10 empresas utilizadas como amostra

para o levantamento de dados, no ano de 2019 apenas 5 empresas possuem PPI no balanço patrimonial, conforme consta na Tabela 1.

Pode-se perceber que a empresa JHSF se destaca dentre as demais, uma vez que obteve um maior percentual de relevância em relação ao ativo total. Em 2019, sua representatividade de PPI foi mais que 50% do ativo total da empresa. Um dos motivos seria seu mix de varejo, sendo que a receita bruta é muito diversificada. De acordo com o documento de apresentação Institucional do 4º trimestre de 2019 da JHSF, mostra que 38% da receita Bruta total da empresa é de Incorporação, 32% é de Shoppings e Varejos, 30% de Hospitalidade & Gastronomia e sendo inaugurado em 2019 aeroporto executivo. A incorporação tem maior representatividade neste ano de 2019, mostrando os resultados em destaque no percentual de Propriedades para Investimento versus ativo total.

Tabela 1 – Relevância PPI versus Ativo Total

Razão social		2019	2020	2021
CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.	CRDE	1,73%	1,34%	N/A
CURY CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	CURY	N/A	N/A	5,25%
GAFISA S.A.	GFSA	N/A	3,18%	8,11%
HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	HBOR	N/A	N/A	2,35%
INTER CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	INNT	N/A	7,06%	13,34%
JHSF PARTICIPAÇÕES S.A.	JHSF	54,27%	45,39%	43,24%
JOAO FORTES ENGENHARIA S.A.	JFEN	1,29%	1,33%	1,38%
MOURA DUBEUX ENGENHARIA S/A.	MDNE	9,35%	10,26%	7,91%
MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	MRVE	0,23%	9,95%	11,47%
TECNISA S.A.	TCSA	N/A	N/A	0,01%

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Nos anos subsequentes 2020 e 2021 houve uma redução de representatividade da PPI em relação ao ativo total da JHSF. Essa alteração pode ser notada devido à expansão e internacionalização do Aeroporto São Paulo Catarina (São Roque – SP) que no documento de apresentação do 4º trimestre do ano de 2020 mostra

como um player líder no segmento, reduzindo-se o investimento de propriedade para investimento.

A empresa JHSF, cujo PPI é calculado pelo método de valor justo, possui um valor maior dentre as empresas de relevância sendo que em 2019 a PPI obteve 54,27% de representatividade do ativo total. Logo após, também calculada pelo método de valor justo, a MDNE apresenta 9,35% de representatividade sobre seu ativo total e, em seguida, a menor representatividade percentual entre PPI *versus* ativo total de 2019, calculada também pelo método de Valor Justo é a CRDE, obtendo 1,73% de representatividade. Em contrapartida, as empresas que utilizaram o método de mensuração pelo valor de custo obtiveram no ano de 2019 percentuais de relevância em relação ao ativo total com os seguintes resultados: a empresa JFEN com 1,29% de representatividade e a empresa MRVE com 0,23% de representatividade. Estes resultados demonstram concordância com Kolozsvari *et al* (2014) em seu estudo que conclui que as empresas que obtiveram um aumento significativo foram aquelas que realizaram a adoção da mensuração a valor justo, resultando em desempenho superior em relação ao ativo total.

Em 2019, apenas 50% das empresas amostradas apresentaram em seu balanço patrimonial o valor para PPI. Já em 2020, no entanto, houve um aumento de 2 empresas apresentando valores para PPI em relação ao ano anterior, sendo essas a GFSA e a INNT, ambas com PPI mensuradas pelo valor justo.

Seguindo a análise de 2020, a empresa JHSF teve uma redução de representatividade de PPI ao valor do ativo total em comparação ao ano de 2019 de 8,88%, totalizando sua representatividade de PPI em 45,39% para 2020. Mesmo com essa redução a empresa mantém a liderança na representatividade do percentual de PPI em relação ao ativo total, seguida novamente pela empresa MDNE, com 10,26% de representatividade de PPI em relação ao ativo total, um aumento de 0,91% em relação ao ano anterior. A empresa INNT,

uma das novas adições à amostra, é mensurada pelo método de valor justo e apresentou 7,06% de representatividade de PPI sobre o ativo total no ano de 2020. Em sequência, a empresa GFSA apresenta 3,18% de representatividade de PPI sobre o ativo total.

No que diz respeito às empresas que mensuram suas PPIs ao valor de custo, a CRDE apresentou pequena redução em 2020 em comparação a 2019, no valor de 0,39%, totalizando seu percentual de relevância em 1,34% para 2020. Houve também um aumento pequeno de 0,04% na empresa JFEN, elevando seu percentual de relevância em 2020 para 1,33%. Já a MRVE apresentou um aumento significativo em seu percentual de representatividade de PPI em relação a 2019, no valor de 9,72%, totalizando sua representatividade de PPI sobre o ativo total em 9,95%.

No ano de 2021, nota-se um aumento de três (3) empresas que começaram a apresentar em seus respectivos balanços patrimoniais um valor para propriedades para investimento: a empresa CURY com 5,25% de relevância de PPI sobre o ativo total, mensurada ao método de valor justo, a empresa HBOR com 2,35% de relevância de PPI sobre o ativo total e a empresa TCSA com 0,01% de representatividade. Para esse ano, somente a empresa CRDE não apresentou valores em PPI.

No ranking de empresas que possuem maior percentual de relevância de propriedade para investimento em relação ao ativo total permanece a JHFS em primeiro lugar, com 43,24% de representatividade, seguida da INNT com 13,34% e a MRVE com 11,47%. Independentemente, as empresas com maior alteração em suas porcentagens de representatividade de PPIs para 2021 foram a INNT, com um aumento percentual de 6,28%, e a GFSA, apresentando um aumento de 4,93%.

4.1 Método de Mensuração pelo Valor Justo

A Tabela 2 refere-se aos itens de divulgação determinados para as empresas que escolhem mensurar suas propriedades para investimento pelo valor justo. Para encontrar os dados da média por item de divulgação foi calculado o percentual de empresas que divulgaram aquele item em relação ao total de empresas, e a média por empresa foi calculada como o percentual que representa o número de itens que ela divulgou em relação ao total de itens de divulgação.

Tabela 2 - Itens de divulgação para empresas que mensuram pelo valor justo

ITENS DE DIVULGAÇÃO	Média	CRDE	CURY	GFSa	HBOR	INNT	JHSF	MDNE
Adições, separadas entre resultantes de aquisições e dispêndio subsequente	43%	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios	14%	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Ativos classificados como detidos para venda ou incluídos em grupo para alienação classificado como detido para venda (CPC 31)	14%	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Ganhos ou perdas líquidas provenientes de ajustes de valor justo	71%	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Diferenças cambiais líquidas resultantes de conversão entre moedas (estrangeira para local e vice versa)	0%	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Transferências para e de estoque e propriedade ocupada pelo proprietário	14%	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Divulgação da conciliação entre a valorização obtida e a avaliação ajustada incluída nas demonstrações contábeis, mostrando quantia agregada e ajustes significativos	71%	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
MÉDIA POR EMPRESA	-	29%	14%	14%	43%	57%	57%	14%

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Ficou demonstrado que 43% das empresas analisadas divulgaram adições, separadas entre resultantes de aquisições e dispêndio subsequente, 71% divulgaram ganhos ou perdas líquidas provenientes de ajustes de valor justo, 71% divulgam a conciliação entre a valorização obtida e a avaliação e nenhuma empresa divulgou as diferenças cambiais.

Entre as empresas destaca-se que JHSF e INTT divulgaram 57 % dos itens analisados, o que vai de encontro com a Tabela 2, pois são as empresas que apresentam maior relevância das PPI em relação ao seu ativo total. A CRDE divulgou 29 % dos itens e CURY, GFSA, MDNE divulgaram somente 14% dos itens analisados.

4.2 Método Valor De Custo

Das empresas analisadas que mensuram as PPI pelo custo, a Tabela 3 apresenta a divulgação contábil em notas explicativas de três empresas: MRV (MRVE), João Fortes (JFEN) e Tecnisa (TCSA). Observa-se que MRV é a empresa que divulga mais informações, tanto nos itens de divulgação 1, 2 e 3 – método de depreciação, vida útil e valor contábil bruto/depreciação acumulada – quanto nos quadros de conciliações do valor contábil da PPI do início e fim do período.

Tabela 3 - Itens de divulgação para as empresas que mensuram pelo custo

Itens de divulgação	Média	MRVE	JFEN	TCSA
Métodos de depreciação usados	33%	Sim	Não	Não
Vidas úteis OU taxas de depreciação usadas	67%	Sim	Sim	Não
Valor contábil bruto e depreciação acumulada (agregada com perdas por <i>impairment</i> acumuladas) no início e fim do período	33%	Sim	Não	Não
CONCILIAÇÃO do valor contábil da propriedade para investimento no início e fim do período, mostrando:				
Adições, separadas entre resultantes de aquisições e dispêndio subsequente	0%	Não	Não	Não
Adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios	0%	Não	Não	Não

Ativos classificados como detidos para venda ou incluídos em grupo para alienação classificado como detido para venda	33%	Sim	Não	Não
Depreciação	67%	Sim	Sim	Não
Quantia de perdas por <i>impairment</i> reconhecida e quantia de perdas por <i>impairment</i> revertida durante o período (CPC 01)	0%	Não	Não	Não
Diferenças cambiais líquidas resultantes de conversão entre moedas (estrangeira para local e vice-versa)	33%	Sim	Não	Não
Transferências para e de estoque e propriedade ocupada pelo proprietário	33%	Sim	Não	Não
Valor justo das propriedades para investimento	33%	Sim	Não	Não
MÉDIA POR EMPRESA	-	73%	18%	0%

Fonte: Resultados da pesquisa (2022)

Sobre a MRV, a empresa divulga inicialmente um quadro com a abertura das propriedades para investimentos por tipo – obras em andamento, estoques, individual, controladas, etc) –, divulgando a taxa de depreciação, depreciação acumulada, valor de custo e valor justo (com nível de mensuração, neste caso, nível 3). Após este quadro, a MRV divulga uma breve explicação do que compõe cada linha (Terrenos, projetos em construção e projetos concluídos). Em sequência a empresa faz a movimentação do saldo, partindo do saldo de 2020 e adicionando as movimentações no período (adições, transferências, juros, baixas, depreciação e ajustes de conversão).

Com relação à empresa João Fortes (JFEN), não foi aberto um quadro específico para propriedades para investimento. A nota explicativa de PPI é curta e traz apenas uma breve explicação sobre a natureza da PPI, o tempo de vida útil, liquidação, garantia para caso de inadimplência e valor total líquido, com comparativo entre os períodos.

Já a empresa Tecnisa (TCSA), divulga a PPI dentro da nota de investimentos, portanto não foi possível encontramos nenhuma das informações do quadro acima. Não identificamos o valor total segregado entre custo e depreciação nem o método de

depreciação. Quanto às conciliações de movimentação, não parecem ser aplicáveis, visto que a PPI entrou no balanço no ano de 2021 e a conta está zerada em 2020.

De acordo com o CPC 28, para o método de custo, além das divulgações exigidas pelo item 75, a entidade deve levar em conta depreciação, *impairment*, ganhos e perdas realizados e diferenças cambiais, realizar a divulgação das notas explicativas do valor justo das PPIs, exceto quando seja impossível a obtenção de tal valor. Porém nas empresas analisadas acima, que divulgam pelo método de custo, apenas a MRV apresentou as informações completas.

Adicionalmente, as empresas que adotaram a mensuração a valor justo divulgaram maior volume de informações quando comparadas às que adotaram o custo histórico, em conformidade com relato de Maria Júnior *et al.* (2018) em estudo anterior. O fato anterior remonta a discussão levantada por Andrade *et al.* (2013) sobre a possibilidade de gerenciamento de resultados acerca da escolha do método a valor justo por reportar maior lucro.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho de pesquisa foi objetivado analisar relatórios financeiros das empresas amostradas, no período de 2019 a 2021, no que diz respeito ao método de mensuração do ativo denominado Propriedades para Investimento, seja o método por valor justo ou custo histórico, para corroborar conformidade com as regras e direcionamentos estipulados no CPC 28.

A corroboração de conformidade às regras do CPC 28 foi direcionada conforme o conceito de pesquisa por Andrade (2010), tendo como caracterização descritiva no que diz respeito ao objetivo de descrição das características da população amostrada, documental considerando os dados primários obtidos via relatórios financeiros e notas explicativas, e qualitativa devido à análise de

fatos e fenômenos, concluindo percepções conforme a observação dos fatos e fenômenos exemplificados.

Para o avanço efetivo da pesquisa, dados financeiros foram coletados nas respectivas demonstrações financeiras das empresas amostradas, no período de 2019 a 2021, e em suas respectivas notas explicativas e, em seguida, foi desenvolvido um *checklist* com os itens que definem as metodologias via valor justo ou custo histórico conforme a divulgação do CPC 28, conforme Quadro 3 – *Checklist* de divulgação do CPC 28. Com isso, dados e *checklist* foram comparados para o a conclusão de fato referente à metodologia usada por cada empresa, em cada ano, no ativo denominado Propriedades para Investimento, conforme resumo no Quadro 4 – Empresas da Amostra e detalhamentos na Tabela 2 – Itens de divulgação para as empresas que mensuram pelo valor justo e Tabela 3 – Itens de divulgação para as empresas que mensuram pelo custo.

Subsequentemente e conclusivamente, a pesquisa resume, conforme Tabela 1 – Relevância PPI versus Ativo Total, e explicita a representatividade do ativo Propriedades para Investimento em cada empresa, para cada ano, para análise efetiva dos resultados. Notou-se aumento no valor desse ativo, acompanhado de um maior volume das informações divulgadas, volume este que fica mais evidente se comparado entre as empresas que adotam o método do valor justo ao invés do método de custo. O aumento dos valores em toda a divulgação, pode ser um sinal, de maior preocupação das empresas em se adaptarem às normas internacionais e ao CPC 28, ou então, uma manipulação dos valores do ativo, onde a entidade trata as informações da maneira que melhor lhe interessa, alterando a natureza qualitativa dessas informações. Isso tende a prejudicar os usuários externos, no quesito de comparabilidade com outras entidades, dada a falta de padronização das informações. Por exemplo, por que uma empresa utilizaria o

método de custo em detrimento do valor justo? Existe algum interesse de alguma empresa em supervalorizar esse ativo?

Este estudo limitou-se a identificar a forma de mensuração e o atendimento aos itens de divulgação contábil mais adotados pelas empresas do setor de construção civil e incorporação quanto às Propriedades para Investimentos nos anos de 2019 a 2021. Por esse motivo sugere-se para pesquisas futuras a extrapolação do período, a investigação de quais os fatores que podem influenciar as escolhas de tais métodos pelas empresas e o estudo e comparação com outros setores que possuam empresas com volume expressivo de PPI e que divulgam suas informações contábeis na bolsa de valores.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Sérgio. **Manual dos Pronunciamentos Contábeis Comentados**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016079.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo de Construção Civil**. Brasília: Junho, 2009. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/Estudo%20prospectivo%20de%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, M. E. M. C., DA SILVA, D. M., MALAQUIAS, R. F. Escolhas Contábeis em Propriedades Para Investimento. **Revista Universo Contábil**, 9(3), 22-37, 2013.

B3–Brasil, Bolsa e Balcão. **Classificação Setorial**. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/classificacao-setorial/>. Acesso em: 17 abr.2022.

B3. **Empresas Listadas**. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em: 18 abr.2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Contábil 06 - Operações De Arrendamento Mercantil**. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/533_CPC_06_\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/533_CPC_06_(R2).pdf)>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 16** - Estoques. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243_CPC_16_R1_rev%2013.pdf>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 23** - Políticas Contábeis, Mudança De Estimativa E Retificação De Erro. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/296_CPC_23_rev%2014.pdf>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 27** - Ativo Imobilizado. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2014.pdf>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 28** – Propriedades Para Investimento. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2014.pdf>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 29** – Ativo Biológico E Produto Agrícola Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/324_CPC_29_rev%2003.pdf>. Acesso em: mar, 2022. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. IAS Plus. Dezembro de 2006. Disponível em: <<https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias40>>. Acesso em: mar, 2022.

_____. **Pronunciamento Contábil 46** – Mensuração Do Valor Justo. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/395_CPC_46_rev%2006.pdf>. Acesso em: mar, 2022.

COSTA, Ana Sofia. **Adoção do Justo valor nos ativos não financeiros: Evidência Empírica de 2010 a 2012 de 5 países europeus**. 2014. 81f. Dissertação (Mestrado). Curso de Contabilidade e Controle de Gestão. Disponível em <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77205/2/33313.pdf>>. Acesso em: mar, 2022.

COSTA, T. A., E SILVA, A. H. C., LAURENCEL, L. C. Escolha de práticas contábeis: um estudo sobre propriedades para investimento em empresas brasileiras não financeiras de capital aberto. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 18, 26-36, 2013.

COTRIM, V. S.; ZANOLLA, E.; CARMO, C. H. S. Determinantes da Escolha Contábil em Propriedade para Investimento: Análise das Companhias Imobiliárias do Brasil, China e África do Sul. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 2, p. 3-18, 2020.

GELBCKE, Ernesto R.; SANTOS, Ariovaldo; IUDÍCIBUS, Sérgio D.; et al. **Manual de Contabilidade Societária**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016161.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri: Grupo GEN, 2022

KOLOZSVARI, A. N., MARQUES, J. A. V. C., MACEDO, M. A. S. Escolhas Contábeis: Análise dos Efeitos da Mensuração a Custo ou a Valor Justo das Propriedades para

Investimento sobre o Desempenho Reportado no Segmento de Exploração Imobiliária. **Pensar Contábil**, 16(61), 18-27, 2014.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah Educação, 2018. MARIA JÚNIOR, E. M., ALBINO, D. Z., RODRIGUES, R. P., CORRÊA, V. S., DEBORTOLI, G. Adequação de empresas do mercado de capitais ao CPC 28 (Propriedades para Investimento). **Gestão & Regionalidade**, 34(100), 145-160, 2018.

MOTA, Renato Henrique Gurgel; VENTURA, Ana Flávia Albuquerque; FILHO, Augusto Cezar Cunha e Silva; PAULO, Edilson. **ADOÇÃO DAS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL COM AÇÕES LISTADAS NA BM&FBOVESPA**. Revista Ambiente Contábil, v. 7 n. 1 (2015): Jan./Jun., 8 jan. 2015. Disponível em: <<https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil/article/view/518>>. Acesso em: 18 abr.2022.

PINTO, M. J. T., MARTINS, V. A., DA SILVA, D. M. Escolhas Contábeis: o Caso Brasileiro das Propriedades para Investimento. **Revista Contabilidade & Finanças**, 26(69), 274-289, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade avançada**. 6. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2018. 438 p.

SILVA, J.; FONSECA L.M.; NOGUEIRA, D.R. Nível de conformidade do pronunciamento CPC 28: uma análise nas companhias abertas brasileiras. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 13, n. 40, p.54-66, set./dez.2014.

STERZECK, Gisele; STEFFEN, Marcus A.; PALAZZO, Vitor; TONETTO FILHO, Vitório; MARTINS, Eliseu. Aplicação do Valor Justo em Propriedades Para Investimento: Uma Análise dos Impactos em Indicadores Financeiros e de Mercado. V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis, 5., Rio de Janeiro, 2014. **Anais eletrônicos**. UFRJ; Ibmec: Rio de Janeiro, 2014.

TAVARES, G. **CPC 28 e IAS 40: propriedade para investimento**. Grupo BLP Brasil, 17 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/cpc-28-ias-40-propriedade-para-investimento/>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

TORO INVESTIMENTOS. **Ações imobiliárias e de construtoras: quais são as empresas listadas?** Belo Horizonte: Fevereiro, 2022. Disponível em: <<https://blog.toroinvestimentos.com.br/acoes-imobiliarias-construtoras>>. Acesso em: 20 mar.2022.

CAPÍTULO 6

GESTÃO PÚBLICA

A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAGUARA

*Jéferson Rezende de Oliveira*⁶²

*Ester Eliane Jeunon*⁶³

RESUMO

O objetivo geral deste relato técnico foi identificar formas pelas quais a Prefeitura Municipal de Itaguara pode otimizar suas estratégias de comunicação, ampliando o acesso à informação para os cidadãos. Para tanto, foram realizadas pesquisas quantitativa e qualitativa descritivas, tendo como método o estudo de caso. A unidade de análise foi o processo de comunicação da Prefeitura Municipal de Itaguara com os cidadãos. Na entrevista qualitativa foram entrevistados 3 membros da Assessoria de Comunicação, já a pesquisa quantitativa contou com 433 respondentes. A partir dos resultados, foi possível observar que o processo de divulgação inicia com o repasse das informações pelo prefeito ou secretarias.

Verificou-se que o conteúdo divulgado não atinge maioria dos cidadãos, principalmente os residentes nas zonas rurais ou em bairros afastados. A satisfação dos cidadãos, quanto aos serviços informacionais, foi classificada como moderada a alta. Contudo, as notas mais baixas apontaram a ineficiência na entrega de informações, uma carência de capacitação profissional e de assistência individual. Foram indicadas como melhorias o aumento do orçamento para o setor, a otimização nos equipamentos, a elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento para os atendentes, além da interação assídua da prefeitura com o público e a expansão nos locais de veiculação das informações. Este trabalho evidenciou a necessidade da prefeitura se adequar às necessidades informacionais dos cidadãos, expandindo e alterando o processo de divulgação, fazendo com que este atinja todos os munícipes, adotando novas tecnologias que levem ao aperfeiçoamento da equipe e da instituição.

Palavras-chave: Cidadãos. Prefeitura. Comunicação. Processo. Informações.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a comunicação tem sido discutida sobre diferentes perspectivas, tanto para empresas privadas quanto para instituições públicas. No âmbito privado, a comunicação é utilizada com o propósito de promover a venda de produtos ou serviços, e possibilitar que o consumidor manifeste sua opinião sobre sua aquisição. Já no setor público, a comunicação dispõe-se a informar os meios de acesso e serviços disponíveis, visando estabelecer um relacionamento próximo e transparente com o cidadão. Em uma organização pública, a otimização dos processos e canais de comunicação é fundamental para que a informação alcance todas as partes desejadas, para que a população esteja a par das ações e

dos planos do governo. Além de abrir espaço para ouvir as demandas e os questionamentos dos cidadãos bem como suas propostas de melhorias nos serviços prestados.

Nesse contexto, este relato teve como objeto a Prefeitura Municipal de Itaguara, tensionando. identificar de que forma se pode otimizar suas estratégias de comunicação, ampliando o acesso à informação para os cidadãos. Para tanto, foram feitas pesquisas quantitativa e qualitativa descritiva, tendo como método a pesquisa documental e a pesquisa de campo, buscando responder a seguinte questão: de que forma a Prefeitura Municipal de Itaguara pode otimizar suas estratégias de comunicação, ampliando o acesso à informação para os cidadãos?

Este relato está estruturado em seis partes: (i) introdução; (ii) fundamentação teórica, metodologia; (iii) apresentação dos resultados incluindo-se intervenção, por meio de realização de um *workshop* para discussão dos resultados referente ao diagnóstico do processo de comunicação realizado na Prefeitura Municipal de Itaguara, (iv) considerações finais; e (v) referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marketing aplicado ao setor público tem por finalidade “intervir, na busca de promover trocas por meio de programas de saúde, educacionais, econômicos e sociais em prol do desenvolvimento sustentável da sociedade”. (SILVA, 2015, p. 22). Cezar (2019) define como marketing público o conjunto de estratégias e ações desenvolvidas entre o poder público e a sociedade com a intenção de propiciar trocas que atendam adequadamente as demandas sociais. Dessa forma, compreende-se como marketing público os métodos, as tarefas e as ações desenvolvidas no cenário público com intuito de atender com êxito a demanda do cidadão, para que ocorra uma percepção de valor

entre os serviços prestados, a imagem que a organização transmite e os benefícios entregues aos indivíduos.

Para Ribeiro (2015) o desempenho do produto determina a satisfação, a qual está diretamente ligada às expectativas criadas pelo consumidor. Caso o desempenho corresponda ao esperado, haverá satisfação, porém, se as expectativas do indivíduo são excedidas, haverá o fascínio. Logo, as organizações devem se orientar a encantar seus clientes.

No Brasil, os prestadores de serviços públicos podem utilizar a ferramenta para medir diretamente o índice de satisfação relativo a determinado serviço prestado à população. No Brasil as pesquisas de satisfação do usuário-cidadão são feitas por meio de uma ferramenta criada e disponibilizada pelo Governo Federal – Ministério do Planejamento, nomeada Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS (Instrumento Padrão.). Neste caso, as unidades prestadoras de serviços públicos podem medir diretamente o nível de satisfação do usuário-cidadão em relação a um determinado serviço prestado a ele. As limitações deste instrumento caracterizam-se pela impossibilidade de generalizar ou ser aplicada de modo a medir vários serviços ao mesmo tempo (o software permite que apenas um serviço seja analisado por vez). Além disso, o instrumento possui características fechadas, não sendo possível, por exemplo, que uma universidade utilize o mesmo para realizar pesquisas de cunho exploratório e voltadas à gestão pública. No entanto, há várias limitações nesse modelo, como a impossibilidade de mensuração simultânea de mais de um serviço e pelo fato de possuir características fechadas, impedindo que demais organizações o utilizem de forma exploratória ou como instrumento de pesquisas direcionadas à gestão pública. (POUGET; CAMPOS; PAULO, 2014). A satisfação é um conceito essencial no relacionamento organizacional, é o nível de aprovação das partes quando são comparados os resultados obtidos e esperados (BONFADINI, 2007).

Manhanelli (2011, p. 19) descreve marketing político como “um conjunto de atividades desenvolvidas por um político no poder com o objetivo de satisfazer os desejos e as necessidades dos cidadãos e, ao mesmo tempo, atender aos interesses desse político” (MANHANELLI, 2011, p. 19). Partindo da concepção de que os cidadãos não devem fazer suas exigências políticas apenas no período eleitoral, mas sim diariamente, o marketing político busca manter informada a população sobre seus representantes e suas atividades realizadas – tanto por eles quanto por seus partidos – as ações previstas e as promessas colocadas por novos candidatos. (BALMAS, 2014).

Segundo Cezar (2019), as informações disseminadas por diferentes meios de comunicação servem de base para a formação de opinião e escolha da posição política, que orientam o cidadão quanto à viabilização de propostas colocadas pelo governo ou na prestação de contas de atividades antes realizadas.

É um dever do Estado oferecer serviços públicos de qualidade. Esses serviços devem ser prestados a partir da mediação direta dos representantes públicos a órgãos distintos e precisam ser conhecidos pela população de maneira que sejam facilmente acessados. Tendo isso em vista, é necessário um atendimento preparado para sanar todas as dúvidas, desde o primeiro contato com o cidadão, para que suas necessidades sejam bem encaminhadas, orientando-o nas próximas etapas, evitando, assim, atrasos nos processos futuros (CEZAR, 2019).

Por sua vez, o marketing de relacionamento se coloca como fator imprescindível quando se deseja ter um cidadão informado e satisfeito com as ações da gestão pública e os resultados provenientes dos serviços prestados. De acordo com Gilberti, Jeunon e Andrade (2007, p. 184), “o marketing de relacionamento torna-se uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e para o sucesso das organizações” (GILBERTI, JEUNON; ANDRADE, 2007, p. 184). Além de criar relações estáveis e longas, as organizações

precisam compreender o impacto do marketing de relacionamento em seus públicos. Estudos apontam que a confiança é algo primordial para organizações que almejam um bom relacionamento com seus clientes.

Em termos de marketing no setor público, o produto é caracterizado pelo que está sendo disponibilizado aos indivíduos, como serviços, programas, políticas públicas ou até mesmo determinado setor de atuação governamental. Em vista disso, o produto é justamente o que será entregue ao cidadão, o qual deve ser compreendido e adequado aos desejos e necessidades desse público-alvo (CEZAR, 2019).

Quando abordado no cenário público, o preço equivale às ações dos cidadãos para acessar o que lhes são disponibilizados, como pagar uma taxa de alvará ou uma guia de IPTU. Portanto, pode-se definir como preço, o custo que o usuário tem para obter acesso a um serviço que propiciará a sua satisfação (CEZAR, 2019).

No que tange o serviço público, a praça⁶⁴ é um elemento que define a atuação dos cidadãos nos programas direcionados a eles, bem como a utilização dos serviços oferecidos, cumprimento de normas e leis, aquisição de produtos e a satisfação dos indivíduos (SILVA; CALIC, 2013). Além disso, diante dos conceitos expostos, entende-se como praça o interesse do setor público em atuar na troca que ocorre entre o contato dos cidadãos aos canais pelos quais os serviços são prestados e a geração de satisfação. (CEZAR, 2019).

A distribuição no setor público raramente necessita de intermediários para levar os serviços ao cidadão, visto que são disponibilizados de forma direta ao usuário final. Vale ressaltar que, no setor privado, é por meio do varejo físico e on-line que os usuários entram em contato para obter os produtos e serviços. Na esfera pública, isso não se modifica, ou seja, o acesso aos serviços pode ocorrer pelas plataformas virtuais, como os sites do Governo

e do Estado, e também pelos locais físicos, como os estabelecimentos públicos – postos de saúde, bibliotecas e escolas municipais etc. (SILVA, 2015).

No setor público, a promoção deve ser compreendida mais como um processo informativo e educacional do que uma forma de induzir o indivíduo ao consumo. Assim sendo, seu objetivo é fazer com que as informações cheguem até os cidadãos para que se tenha ciência dos benefícios propostos, que motivarão a tomada de decisão (SILVA; CALIC, 2013).

Para Cezar (2019, “a promoção representa as formas de comunicação pública que serão implementadas para que o cidadão tenha acesso às informações (mensagens em redes sociais, panfletos, carro de som nas ruas)” (CEZAR, 2019 p. 27). Essa informação abre espaço para interpretar a promoção como uma estratégia comunicativa pública.

Quanto a comunicação Churchill Jr. e Peter (2000) a conceitua como a difusão de uma mensagem de um emissor a um receptor com a finalidade de um entendimento mútuo. Sendo assim, cartazes, banners, folhetos, mídias digitais ou qualquer outro canal de comunicação precisam assumir uma comunicação clara e objetiva, ou seja, chegando com assertividade no significado almejado.

Segundo Cezar (2019), “a comunicação pública torna-se a parte mais visível do marketing público, pois é por meio de diferentes estratégias que os cidadãos decidem ou não realizar as trocas com o serviço público” (CEZAR, 2019, p. 21). A construção de uma sociedade preparada para o debate público e para a criação de políticas públicas que representem corretamente suas demandas devem partir de uma comunicação eficiente, já que permite, aos cidadãos, uma participação efetiva na elaboração de ações e na manutenção do diálogo ativo com o órgão público, sem limitar sua participação política apenas no momento de escolha de seus

representantes (CEZAR, 2019), o que temos, geralmente, como cidadania.

A cidadania consiste no exercício democrático a partir da consciência dos direitos e deveres de cada indivíduo. Entre eles, podemos citar os direitos civis (como a liberdade religiosa, direito à propriedade, à segurança etc.), os direitos sociais (saúde, educação, trabalho, etc.) e os direitos políticos, que garantem a participação direta ou indiretamente do cidadão no governo (como o direito de se eleger e ser eleito, liberdade de expressão, etc).

A transparência pode ser entendida sob duas perspectivas, primeiramente como transparência ativa, a qual se refere à disponibilização espontânea pelo Estado de informações de interesse geral ou coletivo. Já a segunda, confere à transparência passiva, na qual o órgão público atende às demandas dos cidadãos por canais físicos ou digitais (MARTINS, 2011).

Conforme Gomes, Amorim e Almada (2018, p. 5), a transparência acontece “quando sujeitos independentes do agente ou dos agentes públicos que praticaram determinada ação têm acesso à informação necessária para saberem, pelo menos, que ato foi praticado, por quem e com qual escopo” (GOMES; AMORIM; ALMADA, 2018, p. 5).

A ouvidoria, um método de comunicação e transparência, dado seu caráter resolutivo, diferencia-se dos demais canais de atendimento, como o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e os centros de atendimento, denominados de “call centers”, pelos tipos de serviços prestados e pelas funções do profissional responsável. As demandas também se distinguem das recebidas pelos outros meios de atendimento, como as situações de denúncias, reclamações, sugestões ou elogios. (SPÍNDOLA, 2012).

Para Figueiredo (2013), a ouvidoria se coloca como um órgão que possibilita a interação das pessoas com a gestão pública, servindo para coletar as demandas, dúvidas, reclamações ou

opiniões dos cidadãos. As reivindicações realizadas pelos usuários são acolhidas e encaminhadas para os setores responsáveis. O serviço prestado refletirá diretamente na avaliação de desempenho da administração pública que o usuário fará tendo em conta suas percepções. Feita a listagem das reclamações recebidas, os gestores poderão atuar no desenvolvimento de novos serviços ou na melhoria dos já existentes.

No âmbito da comunicação, a ouvidoria configura-se como um “instrumento de contato direto entre o cidadão e o gestor que funciona como mitigador de parte do conflito de interesse entre os agentes, já que permite o envio de reclamações e reivindicação de interesses”. (SEDIYAMA; ANJOS; FELIX, 2019, p. 211).

Mais que um canal de comunicação, a ouvidoria está associada ao marketing por colher as demandas dos cidadãos e verificar falhas nos serviços disponibilizados. Ela deve sanar as dúvidas dos indivíduos e agir perante as suas declarações. Dessa forma, a ouvidoria tem como objetivo mediar e agilizar o contato entre os cidadãos e a administração pública, atendendo a comunidade e ficando responsável por ouvir, verificar as necessidades, encaminhar dicas, críticas e elogios, além de dar retorno às solicitações (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

Beira e Nakamoto (2016) estabelecem que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem ser caracterizadas pela integração de recursos tecnológicos que possuem a mesma finalidade. Portanto, são ferramentas que visam auxiliar o repasse de informações, encurtar os caminhos durante o processo de comunicação e atingir um objetivo em comum.

Na administração pública, novas práticas fundamentadas na adoção das TICs estão sendo implantadas, visando uma relação entre Estado e sociedade que melhore o desempenho da “máquina pública”. Dentre essas práticas, estão inseridos os meios de transparência e controle social, que vão desde os modelos

autônomos e dinâmicos, até os mais regularizados, como as ouvidorias, leis, conselhos e audiências públicas (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Quando inseridos em uma “sociedade conectada”, os cidadãos conseguem interagir totalmente de forma on-line, buscando serviços rápidos em seus dispositivos móveis, com o potencial de incentivar diversas pessoas por meio dos aplicativos presentes em seus *smartphones*, independentemente do local, exigindo apenas uma conexão com a internet. Esses indivíduos anseiam por inovações e esperam que a gestão pública entregue isso da mesma forma, seja na esfera federal, estadual ou municipal (EMMENDOERFER, 2019).

As redes sociais permitem enviar, receber e responder mensagens, além de fornecer aplicativos para que os usuários comentem, recomendem e compartilhem as postagens. Esses recursos estão disponíveis para que os usuários das redes sociais que tenham o mesmo interesse se relacionem e interajam com os demais membros (ZENHA, 2018). Levando o tema para o cenário público, Cezar (2019) declara que, “o potencial das redes sociais, por exemplo, muito auxilia o papel da comunicação pública para estimular o cidadão ao engajamento cívico e ao conhecimento do que vem sendo desenvolvido pelo Estado” (CEZAR, 2019, p. 61-62). No setor público, as redes sociais têm seu potencial aumentado, como uma ferramenta de comunicação e relacionamento com o cidadão, bem como de criação, desenvolvimento de projeto e interação dos servidores com novos projetos. Essas ideias e informações trocadas auxiliam na melhoria dos serviços públicos. (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). Como uma forma de regulamentar o uso das redes, foi criada a portaria nº 38 (Norma Complementar nº 15/IN01/DSIC/ GSIPR), publicada no Diário Oficial de União, em junho de 2012, que tem como objetivo estabelecer diretrizes para a utilização segura por parte dos usuários. (BRASIL, 2012). Quando o alcance das informações de

interesse público é ampliado, maior é a interação e participação dos cidadãos. Por conseguinte, as redes sociais estimulam a comunicação pública ao replicar as informações, tornando-as acessíveis à sociedade e contribuindo com o exercício da cidadania (BUENO; JORGE, 2018). Nesse contexto, tomemos, assim, que a comunicação, estratégia do marketing de relacionamento, seja uma maneira de sopesar a interação entre Instituições e seus públicos, sobretudo em redes sociais. Nesse contexto, a pesquisa se debruça nas publicações realizadas pela Prefeitura Municipal de Itaguara. A seguir, definiremos nosso percurso metodológico.

3 METODOLOGIA

O método adotado foi o estudo de caso, que é abordado por Yin (2001) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). De acordo com Gil (2017), esse modelo “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2017, p. 34). Assim, a unidade de análise foi o processo de comunicação da Prefeitura Municipal de Itaguara com os cidadãos, com uma unidade de observação composta por 3 membros do setor de Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Itaguara. Sobre a população e amostra, segundo Vergara (2016), o termo população pode ser caracterizado como um grupo de elementos que possuem as características buscadas pelo estudo; já amostra, de acordo com Marconi e Lakatos (2021), “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2021, p.191). Dessa forma, considerou-se como população do presente estudo o número de habitantes da cidade de Itaguara (município pertencente ao estado de Minas Gerais), que, segundo

estimativas da população residente no Brasil e Unidades da Federação com data de referência em 1º de julho de 2020 (IBGE, 2020), totaliza 13.435 elementos. Diante da população finita de 13.435 cidadãos e admitindo um erro amostral de 5%, os cálculos levaram ao resultado de uma amostra aproximada de 389 elementos.

Em relação a coleta de dados fase quantitativa utilizou-se a escala SERVQUAL, desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Constituída por 3 etapas sendo a Etapa 1 de 3 - Caracterização demográfica do cidadão composto por 9 indagações: (1. Você mora na cidade de Itaguara?; 2. Em qual bairro você mora?; 3. Qual o seu gênero?; 4. Qual a sua faixa etária?; 5. Qual o seu estado civil?; Qual o seu nível de escolaridade?; 7. Atualmente, você trabalha?; 8. Em qual tipo de serviço?; 9. Qual a sua renda mensal, aproximadamente?). A Etapa 2 de 3 - Análise do alcance dos conteúdos informativos envolveu as seguintes perguntas: 10. No local onde você mora são disponibilizados cartazes, banners, faixas ou informativos impressos sobre as ações feitas pela prefeitura?; 11. Sobre quais assuntos você fica mais informado?; 12. Nas proximidades de sua residência passam carros de som ou moto som informando sobre os eventos e atividades realizadas pela prefeitura?; 13. Sobre quais assuntos você fica mais informado?; 14. Quando você sai de casa, se depara com materiais informativos da prefeitura?; 15. Ao visitar espaços públicos você encontra conteúdos informativos da prefeitura?; 16. Você tem conhecimento das campanhas ativas e ações desenvolvidas recentemente pela Prefeitura de Itaguara?; 17. Você prefere receber as notícias da prefeitura por meio de quais canais?; 18. Qual plataforma on-line você mais utiliza para acessar as notícias da prefeitura?; 19. Atualmente, você acessa as redes sociais da prefeitura? 20. Quando deseja entrar em contato com a prefeitura, você?; 21. Você tem um maior interesse por notícias de qual setor?; 22. Dê sugestões para melhorar os processos e canais de

comunicação da Prefeitura de Itaguara. Etapa 3 de 3 - Escala SERVQUAL (composta por 22 questões citadas na seção 4.3 do capítulo Resultados)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentaremos os resultados obtidos, durante a coleta de dados da pesquisa e na sequência apresenta-se a caracterização da pesquisa e os resultados a partir da análise dos dados coletados.

4.1 Caracterização da empresa

O município está localizado no estado de Minas Gerais e pertence à região metropolitana de Belo Horizonte, situado a aproximadamente 110 quilômetros da capital mineira. (ITAGUARA, 2021). A Prefeitura Municipal de Itaguara atualmente possui 7 secretarias e conta com a Assessoria de Comunicação e um assessor de gabinete que auxilia o prefeito no cotidiano para realizar seus trabalhos, agenda, viagens e atendimento ao cidadão. O setor de Assessoria de Comunicação está localizado no organograma entre o prefeito e as secretarias e é composto por 3 funcionários, sendo 1 de nível executivo, responsável por dividir as tarefas e coordenar o ambiente de trabalho, além de manter um contato próximo com prefeito, secretários e gestores das autarquias públicas. Os outros 2 membros atuam no nível operacional, criando conteúdo digital e materiais gráficos para a publicação on-line e divulgação das mídias físicas dentro do município.

A primeira etapa da pesquisa envolveu a seleção dos respondentes de acordo com suas moradias. Os que residem em Itaguara avançavam para as próximas perguntas, já os que moram fora, tiveram seus questionários encerrados e as respostas enviadas. Dos 433 respondentes, apenas 4 (0,9%) moram em outra cidade. A

maioria, representada por 429 respostas (99,1%), afirmaram residir em Itaguara. Esse fato era previsto, já que o questionário foi encaminhado pelas redes sociais dentro de grupos compostos por pessoas do município.

Em relação à identificação dos bairros de domicílio dos respondentes, observou-se a predominância de respondentes com residência nos bairros: Centro, com 79 respostas (18,4%) e Dias, com 49 respostas (11,4%). Isso pode ser explicado por se tratarem de bairros do município que possuem elevada extensão territorial com alta concentração habitacional. Houve também um número significativo de moradores da Zona Rural, os quais foram 28 respostas (6,5%), percentual relativamente alto, tendo em vista as condições de acesso à internet fora do centro urbano.

Quanto ao gênero, o resultado ficou bem dividido entre feminino, sendo 234 respostas (54,5%) e masculino, este com 195 respostas (45,5%).

Em relação às faixas etárias, observou-se a predominância da faixa etária entre 18 a 34 anos, representando 54,1% dos participantes. Esse percentual justifica-se pela presença marcante dos adultos jovens (aqueles que possuem entre 20 e 40 anos) nas redes sociais, o que pode ter levado a uma maior adesão à pesquisa.

Outro ponto a ser considerado foi o ótimo envolvimento de cidadãos de meia-idade e acima, com um total de 153 pessoas (35,7%). As respostas ficaram concentradas entre solteiros(as), correspondendo a 214 respostas (49,9%) e casados(as), com 184 respostas (42,9%). As opções viúvo(a) e divorciado(a) tiveram, juntas, 28 respostas, totalizando 6,5%.

Sobre os níveis de escolaridade, observou-se um grande percentual de respondentes que apenas finalizaram o ensino médio ou que ainda não o concluíram. Juntos, esses percentuais somam 53,9%, ou 231 respostas, o que representa mais da metade dos

participantes. Outros dois percentuais que se destacam é o de pessoas que estão ou completaram o ensino superior, 20,1% (86 respostas), e de respondentes que já finalizaram ou não o ensino fundamental, 19,4% (83 respostas).

Quanto à ocupação dos participantes, das 429 respostas, a maioria selecionou a opção "sim", a qual teve uma adesão de 363 respondentes (84,6%), que é um número alto. Porém, o percentual de pessoas sem um trabalho é um fator preocupante, já que o campo "não" foi escolhido 66 vezes (15,4%), indicando um percentual elevado de desempregados(as).

Dentre os 429 respondentes, 363 avançaram para na pesquisa sendo indagados sobre os tipos de tipos de serviços por eles exercido, com 122 respostas (33,6%), a alternativa mais escolhida foi a prestação de serviços, seguida do comércio, com 79 respostas (21,8%), da indústria, a qual teve 63 escolhas (17,4%) e, também com um percentual plausível de respondentes, o setor público, que dispôs de 35 respostas (9,6%). Esses números apresentados refletem no perfil empregatício de Itaguara, cidade com uma gama de prestadores de serviços, atuando forte no setor de transporte, mecânica, além de indústrias de grande porte. Dentre elas, as indústrias de móveis, fundição de metais e reciclagem, estabelecimentos comerciais bem diversificados e um grande número de funcionários públicos, divididos entre as sete secretarias.

No que tange a faixa renda mensal dos respondentes, os resultados prevalentes nas respostas foram de pessoas que ganham até 1 salário mínimo, correspondendo a 132 pessoas (36,4%), e de 1 a 3 salários mínimos, representado pelos 149 respondentes (41%). A minoria ficou localizada entre aqueles que afirmaram não possuir renda, 4 respostas (1,1%), podendo indicar os indivíduos que atuam como voluntários ou em estágio não remunerado, e os que recebem mais de 6 salários mínimos, com 17 respostas (4,7%).

A segunda etapa da pesquisa quantitativa foi formada por 12 perguntas e um espaço aberto para sugestões de melhorias. Essas perguntas tiveram como objetivo responder os objetivos específicos deste trabalho, analisando a percepção do cidadão e sua experiência com a comunicação de Itaguara, bem como seus métodos e canais pelos quais as informações são disponibilizadas.

Em relação ao alcance das informações divulgadas pela prefeitura no local de residência dos respondentes, representada por 193 dos participantes (45%), a opção "Não" foi apontada por maioria, o que indica uma possível ineficiência dos meios utilizados pela prefeitura para se comunicar com o cidadão ou também a falta de interesse e desconsideração pelos materiais que estão perto de sua casa. Em segundo lugar, a opção "Sim, porém com pouca frequência" foi escolhida 156 vezes (36,4%). Isso indica que os respondentes consideram baixos os esforços da prefeitura para difusão das informações, e que os conteúdos devem estar mais presentes onde residem. A opção "Sim, com muita frequência" representou minoria dos respondentes, com 80 respostas (18,6%). Aqueles que optaram por essa alternativa julgam que a prefeitura entrega os materiais com êxito no local onde moram.

Para os que acenaram positivo na questão anterior, foi feita a próxima pergunta para verificar sobre quais assuntos esses cidadãos ficam mais informados. Verifica-se que os assuntos que mais atingem esses respondentes são as campanhas de saúde, com 153 respostas e as orientações sobre o COVID-19, 137 respostas. Essa disparidade pode ser explicada pela recente pandemia, que exigiu a divulgação em massa de informações sobre cuidados e contaminação, bem como a logística na aquisição de vacinas. Em seguida, aparecem as notícias em geral, com 97 respostas e, por último, as questões financeiras do município, com 13 respostas.

Quanto à presença de carros ou motos de som nas proximidades das residências dos respondentes, com 193 respostas (45%) a alternativa "Sim, porém com pouca frequência" foi a mais

escolhida, indicando a necessidade de um número maior de informações por meio dos carros e moto sonoras. No entanto, para 135 pessoas (31,5%), o serviço não está disponível perto de suas residências, abrindo o alerta para intervenções da prefeitura para otimização desses meios. Somente 101 pessoas (23,5%) alegaram receber com muita frequência informações nesses meios.

Em relação a quais assuntos os respondentes eram mais informados pela prefeitura, grande parte das notícias veiculadas por carros e motos sonoras são relativas às campanhas de saúde e orientações sobre o COVID-19. Notícias em geral aparecem na sequência, com 120 respostas. Entre as opções disponíveis para marcação, as menos escolhidas foram obras, com 62 respostas; esportes, sendo 45 respostas, e questões financeiras, com 25 respostas.

Sobre encontrar e ler os materiais informativos da prefeitura ao saírem de casa, a resposta "Sim" foi a mais selecionada, totalizando 347 respostas (80,8%). A opção "Sim, mas leio raramente" foi a mais selecionada, com 194 respostas (45,2%), o que mostra uma possível falta de interesse dos cidadãos por esses materiais ou um problema por parte da prefeitura em conseguir chamar a atenção dos munícipes. Com 82 respostas (19,1%), a opção "Não" indicou que muitos dos respondentes não veem os materiais informativos nas ruas ao sair de casa.

Em relação aos conteúdos informativos, quando ele visita os espaços públicos, "Sim" foi a mais selecionada, contando com 391 respostas (91,2%). Já a resposta não teve um número significativamente reduzido de escolhas, sendo 38 respostas (8,9%). Esse fato indica que nos espaços públicos a informação veicula com mais intensidade e está mais presente que nos demais locais.

Sobre as campanhas e ações realizadas atualmente pela prefeitura, diante das respostas apresentadas, verifica-se que grande parte das pessoas que participaram do questionário não

conhece ou conhecem parcialmente as ações e campanhas ativas da prefeitura. O percentual das duas alternativas juntas soma um total de 381 pessoas (88,8%), substancialmente superior ao percentual de pessoas que não têm conhecimento dessas campanhas e ações. Essa opção foi escolhida por 48 pessoas (11,2%).

Quanto às preferências dos respondentes dos canais para divulgação das informações pela prefeitura, dentre os apresentados, as "Redes sociais" se figuraram como maioria nas escolhas dos respondentes, com 274 respostas, seguida da opção "carro ou moto som", com 155 respostas e, após, os "Informativos impressos", sendo 82 respostas. A opção com menor número de respondentes foi "Banners" e "Cartazes, no qual este ficou com 63 respostas e aquele, com 42 respostas.

Apurando quais os canais on-line mais utilizados no acesso dos respondentes às informações da prefeitura, mais assinalada foi a plataforma mais utilizada foi o Instagram, que teve 136 respostas (31,7%), em segunda posição ficou o Facebook, sendo 112 respostas (26,1%), que foi seguido da opção "Todas alternativas anteriores", a qual contou com 94 respostas (21,9%). Esse resultado era esperado, visto que os números de utilização dessas redes se mostram cada vez mais elevados, com destaque para o Instagram. Outro ponto a ser observado foi a pequena quantidade de pessoas que escolheram a alternativa "Nenhuma", sendo 9 respondentes (2,1%). Isso mostra que os cidadãos itaguarenses tendem a estarem sempre conectados no ambiente on-line.

As razões pelas quais os cidadãos acessam as redes sociais da prefeitura mostram que, dentre as alternativas marcadas, as escolhidas maioria das vezes foram: "Ficar por dentro do que acontece na cidade", com 249 respostas, "Visualizar o boletim epidemiológico (COVID-19) e informações sobre vacinação, apenas", registrando 182 respostas, e "Buscar informações sobre serviços específicos", com 121 respondentes. É possível observar

que o maior interesse dos cidadãos se dá por notícias em geral sobre o município e, considerando a pandemia, por informações sobre o aumento ou diminuição do número de contaminações presentes no boletim diário do COVID-19.

Logo após, foi solicitado aos respondentes que indiquem o método de contato com a prefeitura quando necessitam, com mais de metade das respostas a alternativa “Liga para o telefone fixo da prefeitura” contou com 223 respondentes (52%). As outras opções com alto número de escolhas foram “Vai presencialmente à prefeitura”, com 117 respostas (27,3%) e “Envia uma mensagem pelas redes sociais”, com 77 respostas (17,9%). Isso mostra que, ainda que as pessoas estejam fortemente inseridas nas plataformas on-line, as práticas convencionais de ir fisicamente no local e ligar por telefone são utilizadas com muita frequência.

Em relação aos setores preferidos pelos cidadãos quanto às notícias recebidas, a predileção por notícias de todas as áreas representou maioria das escolhas, contando com 168 respostas (39,2%). Em seguida, vieram o favoritismo por notícias da saúde, com 91 respostas (21,2%) e da educação, com 62 respostas (14,5%). Os setores que obtiveram menos respondentes foram a “Secretaria de Infraestrutura, Limpeza Urbana, Agropecuária, Meio Ambiente e Trânsito”, que teve 21 respostas (4,9%), “Planejamento, Orçamento, Gestão e Finanças”, sendo 17 respostas (4%) e “Desenvolvimento Social”, com 16 respostas (3,7%). A opção “Nenhum” ficou com o menor percentual de escolha (0,7%), a qual foi marcada por 3 dos respondentes.

4.2 Questões da pesquisa Escala Servqual

Essa fase da pesquisa foi composta por perguntas que tiveram a intenção de coletar uma série de declarações relacionadas com as opiniões dos respondentes sobre o processo de comunicação da Prefeitura Municipal de Itaguara, bem como as ações realizadas e

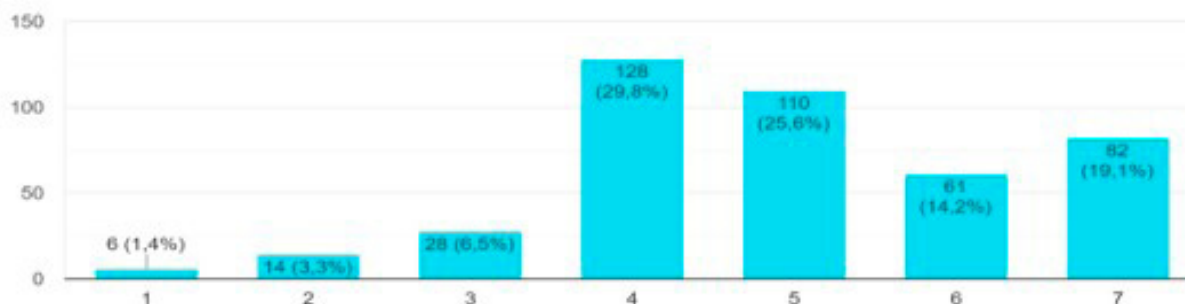
serviços disponibilizados. Para isso, foi utilizada a escala SERVQUAL, desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

O Gráfico 1 averiguou a percepção de entrega das informações na opinião dos respondentes:

Gráfico 1 – Entrega das informações pela prefeitura como prometido.

1. A Prefeitura de Itaguara entrega as informações como prometido.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

É possível, verificar diante desse resultado, que os respondentes têm uma experiência mediana quanto as informações recebidas. Pelo gráfico conclui-se a entrega das informações pela prefeitura como prometido, foi possível averiguar que os respondentes têm uma experiência mediana quanto às informações recebidas.

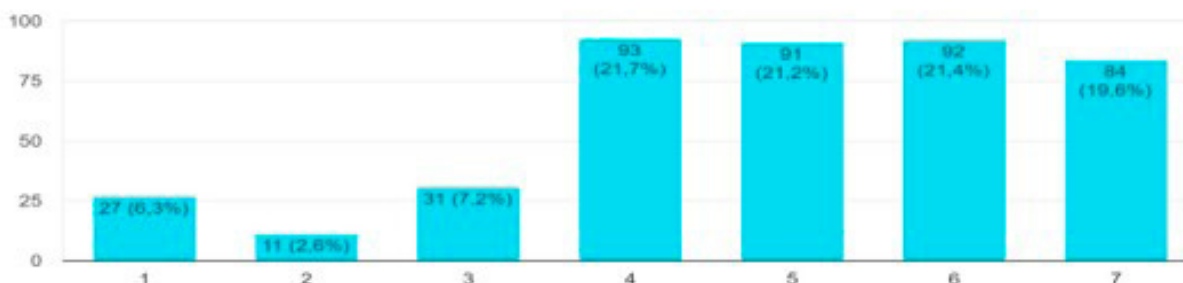
Pode-se concluir que a entrega das informações pela prefeitura é tida como razoável, se concentrando na faixa central e superior da escala, o que corresponde à soma de 381 respostas (88,7%).

O Gráfico 2, expõe a percepção quanto a segurança transmitida pela prefeitura ao enfrentar problemas informacionais.

Gráfico 2 – Segurança da prefeitura ao lidar com problemas informacionais.

2. A Prefeitura de Itaguara mostra segurança ao lidar com os problemas informacionais do cidadão.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dos 429 respondentes, 360 (83,9%) consideram a segurança da prefeitura ao lidar com os problemas informacionais como mediana ou boa. Como pode-se observar no gráfico, grande parte das respostas ficou localizada entre os números 4 e 7, isso mostra que a prefeitura consegue transmitir segurança quando surgem problemas ou dúvidas da população no que diz respeito às informações.

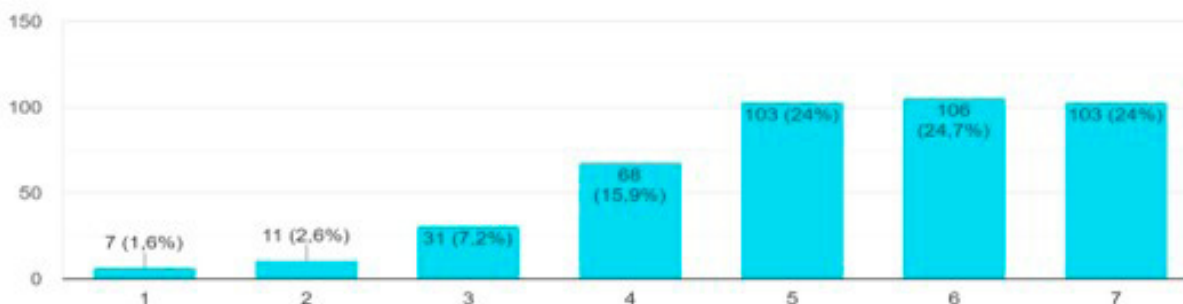
Por outro lado, houve um número expressivo de respostas 1 e 3, o que constata o descontentamento em relação à segurança difundida pela instituição.

O Gráfico 3, questiona os respondentes sobre a eficiência da prefeitura, ou seja, é perguntado se a prefeitura disponibiliza as informações certas da primeira vez, sem que ocorra alterações nos conteúdos digitais já publicados e nem o recolhimento dos materiais distribuídos pela cidade para fazer correções.

Gráfico 3 – Entrega de informações corretas na primeira vez.

3. A Prefeitura de Itaguara entrega as informações corretas na primeira vez.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

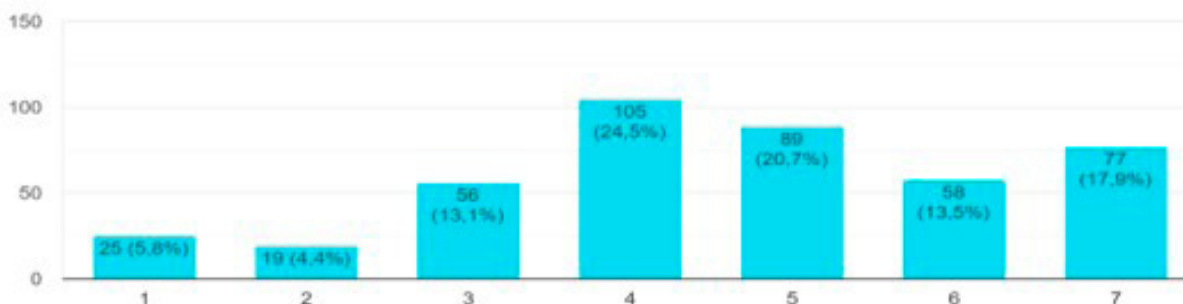
As respostas se dispõem em forma de uma curva crescente pelo gráfico, com pico nos números 5, 6 e 7. Isso evidencia que, dentre as informações recebidas pelos respondentes, há pouca ou quase nenhuma necessidade de substituição ou correção. Dessa forma, é possível afirmar que o processo interno de análise das publicações e materiais informativos da prefeitura trabalha de maneira exitosa.

As respostas mostradas no Gráfico 4 refere-se a antecedência pela qual a prefeitura comunica suas atividades e informações ao cidadão.

Gráfico 4 – Comunicação das ações e informações com antecedência.

4. A Prefeitura de Itaguara comunica suas ações e informações com antecedência.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

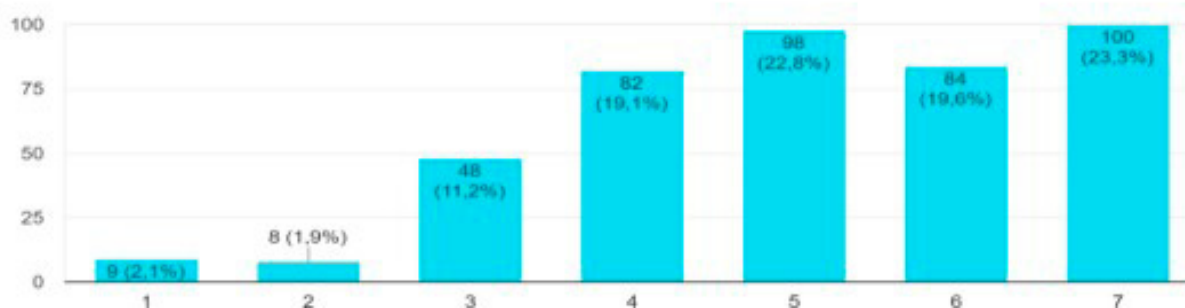
Nessa pergunta, os resultados expressam uma tendência para a parte central da escala, tendo uma pequena elevação na opção 7. Conclui-se que os respondentes consideram que as informações são entregues em tempo razoável, contudo, poderiam ser disponibilizadas com maior precedência. Os números 1, 2 e 3 somam um total de 100 respostas (23,3%), percentual elevado, considerando o número de participantes.

O Gráfico 5, diz respeito a Prefeitura de Itaguara divulgar suas informações livres de erros:

Gráfico 5 – Divulgação de conteúdos informativos livres de erros.

5. A Prefeitura de Itaguara divulga seus conteúdos informativos isentos de erros.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

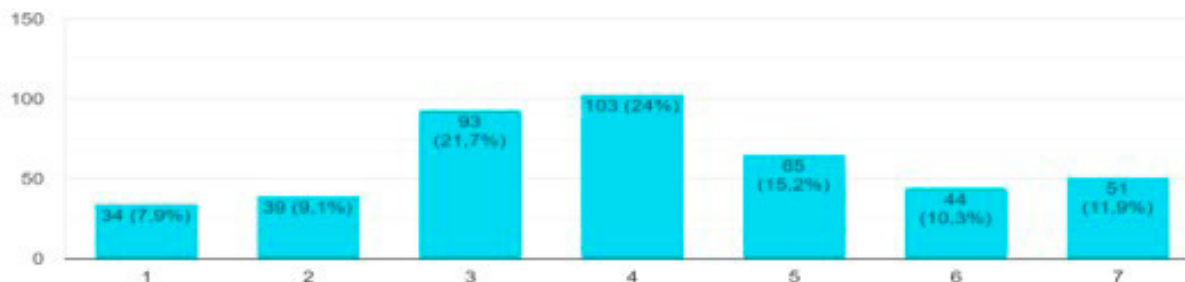
O resultado apresentado mostra uma concentração de respostas entre as opções 3 e 5, com maior ascensão nos números 7, com 100 escolhas (23,3%) e 5, sendo 98 respostas (22,8%). Ademais, as opções 1 e 2 juntas somaram apenas 17 respostas (4%). Entende-se que é mínima a quantidade de pessoas que percebem erros nas informações veiculadas pela prefeitura. Maioria acredita que as informações são bem revistas e tratadas.

Os resultados exibidos no Gráfico 6 verificou, a percepção dos participantes, sobre os funcionários da prefeitura de Itaguara ter conhecimento necessário para atender os questionamentos da população.

Gráfico 6 – Disponibilização de funcionários com um bom nível de conhecimento.

6. A Prefeitura de Itaguara dispõe de funcionários com conhecimento necessário para responder às perguntas dos cidadãos.

429 respostas



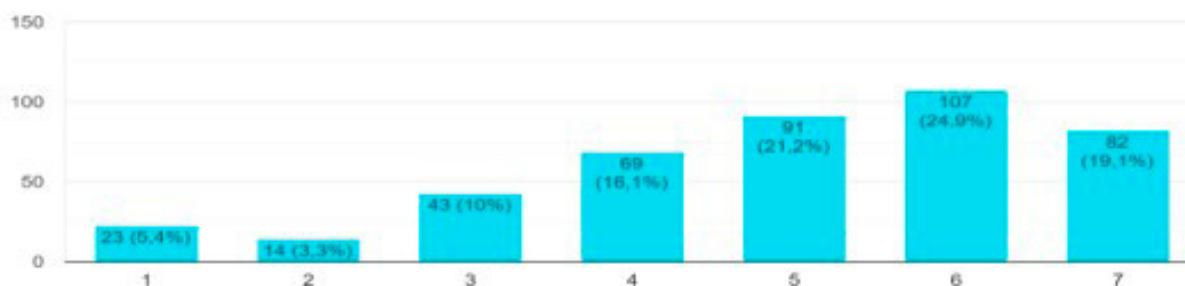
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota-se que há uma localização centralizada das respostas nas alternativas 3 e 4. Ambas, se somadas, atingem quase metade das respostas, com 196 escolhas (45,7%). Esses números retratam um certo descontentamento em relação ao preparo e a qualificação dos funcionários para sanar as dúvidas dos cidadãos.

No Gráfico 7, refere-se a prefeitura informa a população com antecedência sobre seus planos e ações.

Gráfico 7 – Comunicação com antecedência sobre as ações previstas.

7. A Prefeitura de Itaguara mantém o cidadão informado com antecipação sobre as ações previstas.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

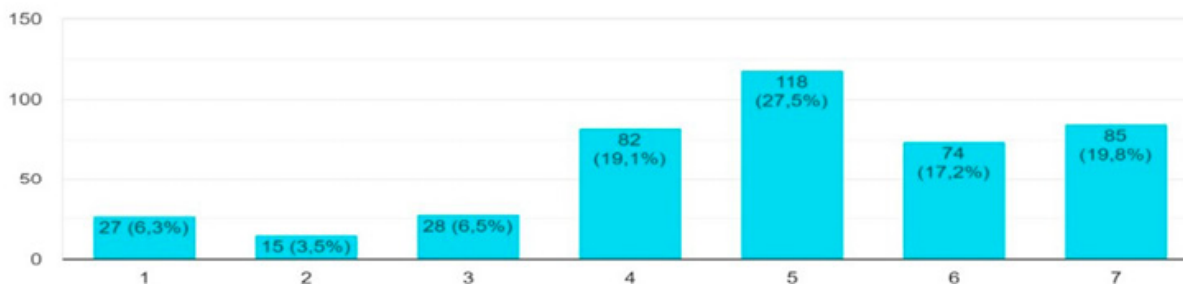
Diante dos números e percentuais listados no gráfico, percebe-se o desenho de uma curva bem delineada que aumenta da opção 3 até o ponto 6, onde tem seu valor máximo, decrescendo na alternativa 7. Ainda que, a opção 6 represente grande parte dos respondentes, com 107 respostas (24,9%), é preciso atentar-se aos pontos centrais da escala, que são o 3, 4 e 5, que somam juntos 203 respostas (47,3%). Isso assinala que muitos respondentes desejam que a prefeitura avise sobre seus serviços, ações e planos num prazo inferior aos moldes atuais.

Os resultados exibidos no Gráfico 8 traz a percepção dos entrevistados sobre a se a prefeitura atender de forma rápida os cidadãos quando estes precisam de uma informação.

Gráfico 8 – Prestação de atendimento rápido frente às demandas dos cidadãos.

8. A Prefeitura de Itaguara efetua um atendimento rápido diante da necessidade informacional dos cidadãos.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

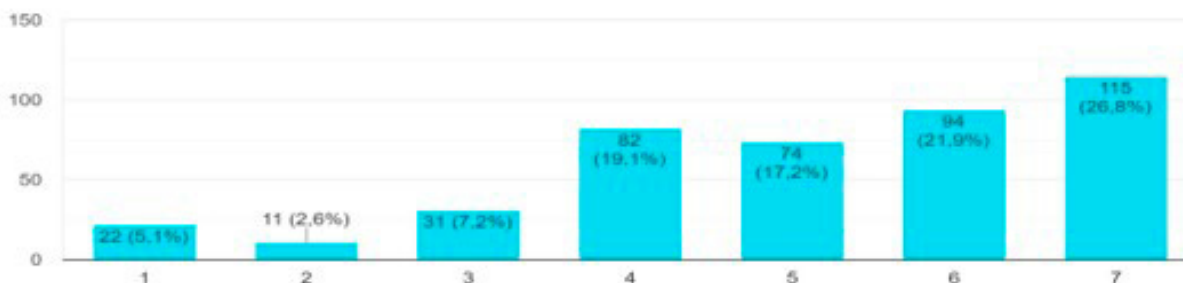
A agilidade no atendimento da prefeitura recebeu, de acordo com maioria das respostas, uma nota 5, que correspondeu a 118 respondentes (27,5%). Após, vieram as opções 7, com 85 respostas (19,8%), 4, sendo 82 respostas (19,1%) e a alternativa 6, com 74 marcações (17,2%). Essa localização das respostas, entre a faixa mediana e superior, mostra que um grande número de respondentes acha que os atendimentos para as demandas informacionais são ágeis, todavia, não alcançam a intensidade que eles desejam.

No gráfico 9, foi questionado se a prefeitura se dispõe a ajudar os cidadãos diante das suas necessidades por informação:

Gráfico 9 – Disposição da prefeitura para ajudar os cidadãos em suas demandas.

9. A Prefeitura de Itaguara mostra disposição para ajudar os cidadãos em relação às suas demandas por informação.

429 respostas



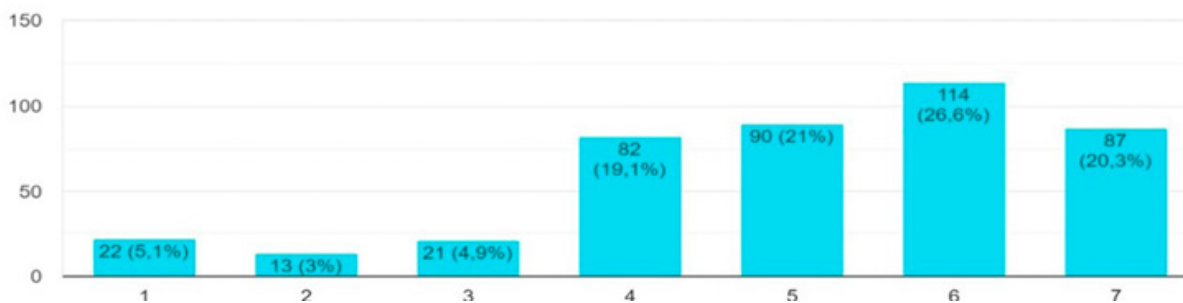
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O resultado mostra, de certa forma, favorável a instituição. As opções mais escolhidas foram a 7, contendo 115 respostas (26,8%) e a 6, com 94 seleções (21,9%). Respectivamente, ficaram as alternativas 4, com 82 respostas e a opção 5, sendo 74 escolhas (17,2%). Constatase que os cidadãos julgam a instituição como bem disposta a ajudá-los quando precisam de alguma informação.

Os resultados apresentados no Gráfico 10 refere-se a prefeitura estar capacitada ou conseguir atender com sucesso as solicitações dos cidadãos por informação.

Gráfico 10 – Preparação da prefeitura para atender as necessidades do cidadão.

10. A Prefeitura de Itaguara está preparada para atender às solicitações de informação do cidadão.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

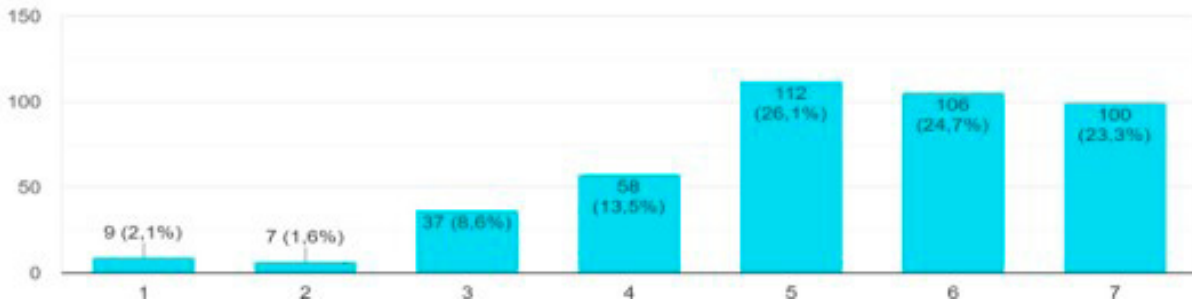
Dos 429 respondentes do questionário, 373 (87%) optaram pelas opções de 4 a 7, ficando somente 56 respostas (13%) entre as alternativas 1 e 3. Isso significa que um alto número de pessoas considera como moderado a alto o nível de preparo da prefeitura para atender a população diante das suas solicitações informacionais. O percentual que se encontra na parte inferior da escala pode ser explicado por pessoas que viveram experiências negativas com a prefeitura quando buscaram informações ou acredita que o serviço de atendimento informacional tem muito a melhorar.

No Gráfico 11, o intuito foi entender as percepções de confiança passada aos cidadãos pela prefeitura quando ela pratica a

comunicação:

Gráfico 11 – Disponibilização pela prefeitura de uma comunicação de confiança.

11. A Prefeitura de Itaguara dispõe de uma comunicação que inspira confiança nos cidadãos.
429 respostas



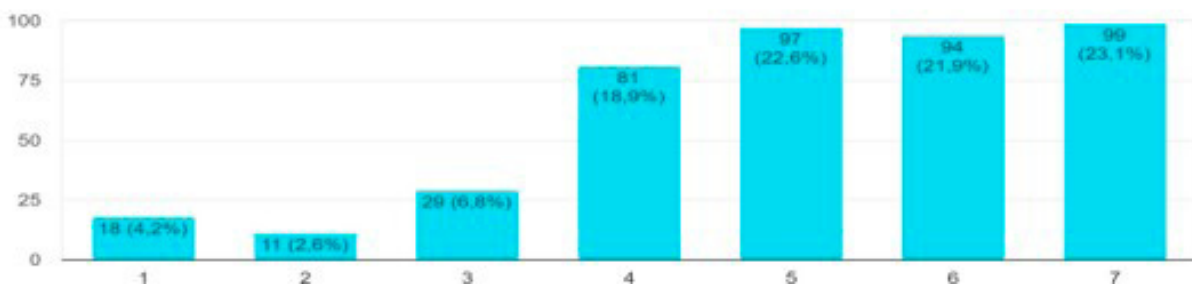
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Perante os números desse gráfico é possível afirmar que a prefeitura passa confiança para os respondentes até certo ponto. Os resultados situados no intervalo de 5 a 7 comprovam isso. A opção 5 foi a que englobou mais respondentes, com 112 escolhas (26,1%). A opção 6 teve 106 respostas (24,7%). Já a alternativa 7, ficou com 100 respostas (23,3%). O elevado percentual de respostas 5 e 6 indicam que, mesmo passando confiança no processo de comunicação é preciso algum diferencial para que essas avaliações cheguem ao resultado máximo.

O Gráfico 12 verificou se os cidadãos se sentiam seguros quando requisitavam uma informação à prefeitura.

Gráfico 12 – Transmissão de segurança pela prefeitura aos cidadãos.

12. A Prefeitura de Itaguara faz os cidadãos se sentirem seguros em suas solicitações por informações.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Observa-se que as respostas se aglomeram na parte superior da escala, indo da opção 4 à alternativa 7, ficando esse intervalo representado por 371 das respostas (86,5%). Por essas opções estarem bem alinhadas, é possível inferir que muitos dos respondentes não têm total segurança das informações quando solicitadas. Havendo assim, uma leve desconfiança em alguma etapa desse processo.

O Gráfico 13, é sobre a prefeitura disponibilizar um atendimento individual para tirar as dúvidas informacionais:

Gráfico 13 – Provisão de atenção individual para sanar as dúvidas do cidadão.

13. A Prefeitura de Itaguara dá ao cidadão atenção individual para sanar suas dúvidas sobre as informações.

429 respostas



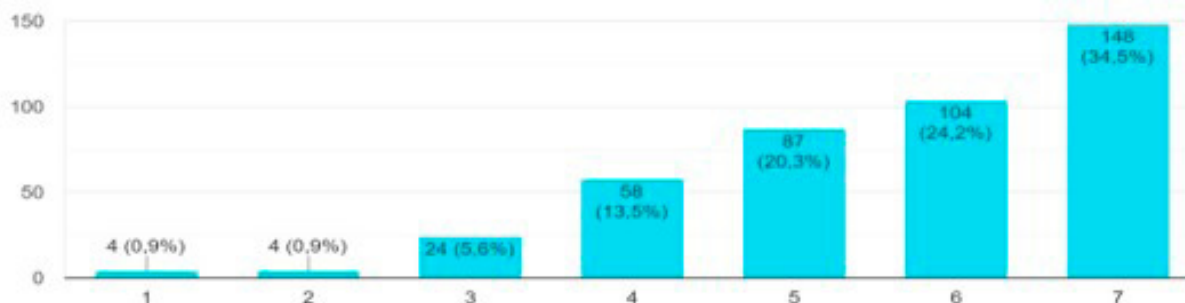
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Esses resultados enfatizam uma tendência decrescente que parte da alternativa 4, com 109 respostas (25,4%), alcançando a opção 6, com 63 marcações (14,7%), e fixando o mesmo resultado para a alternativa 7. Com isso, nota-se que maioria das pessoas julgam que a prefeitura poderia acolher melhor a população no quesito individual, atendendo e dando atenção separadamente para cada cidadão e ouvindo melhor suas dúvidas, sugestões, críticas e elogios.

O Gráfico 14, interroga os cidadãos se a prefeitura possui redes sociais que informam seu público com agilidade:

Gráfico 14 – Presença de redes sociais para informar o cidadão rapidamente.

14. A Prefeitura de Itaguara dispõe de redes sociais para informar o cidadão de maneira rápida.
429 respostas



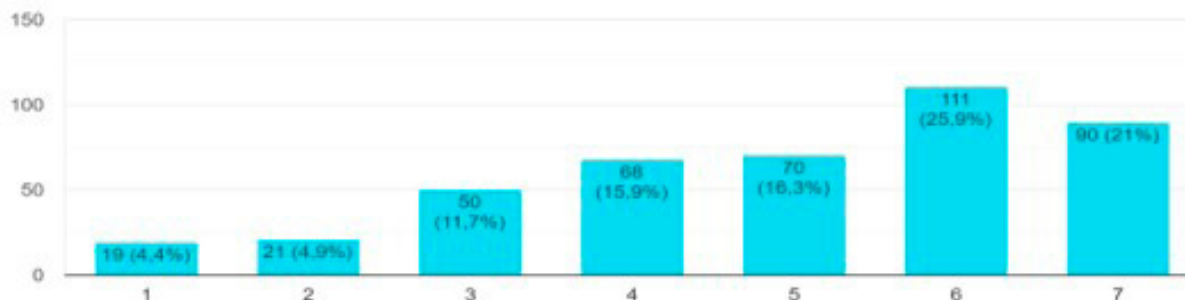
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Essa indagação trouxe resultados que indicam maior concentração de respostas na sua extremidade direita. É visível seu formato ascendente, iniciando-se pela alternativa 3 e chegando à opção 7, a qual foi escolhida por 148 vezes (34,5%). Agrupando as opções 5, 6 e 7 chega-se ao total de 339 respostas (79%). Constatase que grande parte da população itaguarense tem a ciência das redes sociais utilizadas pela prefeitura e que elas têm o potencial de informa-los com rapidez.

O Gráfico 15 evidencia os resultados sobre a prefeitura ter conhecimento das demandas informacionais dos respondentes.

Gráfico 15 – Conhecimento da prefeitura sobre as necessidades informacionais.

15. A Prefeitura de Itaguara conhece as necessidades de informação do cidadão.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

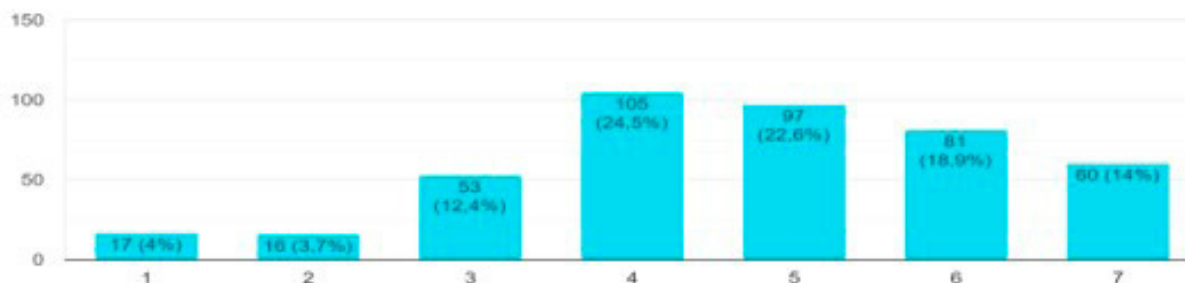
Nesse contexto é possível observar uma distribuição linear na faixa central, envolvendo o intervalo de 3 a 5. Observa-se a opção 6 como mais escolhida, portando 111 respostas (25,9%) e, em segunda posição a alternativa 7, possuindo 90 escolhas (21%). Dessa forma, é possível afirmar que um percentual expressivo dos respondentes considera que a instituição tem conhecimento das suas demandas por informação. Contudo, os que optaram pelas opções centrais da escala, julgam falta à prefeitura se inteirar mais dessas necessidades informacionais.

A premissa do Gráfico 16 foi identificar se os funcionários da prefeitura compreendem as necessidades dos cidadãos.

Gráfico 16 – Presença de funcionários que entendam as demandas do cidadão.

16. A Prefeitura de Itaguara dispõe de funcionários que entendem as necessidades de informação dos cidadãos.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

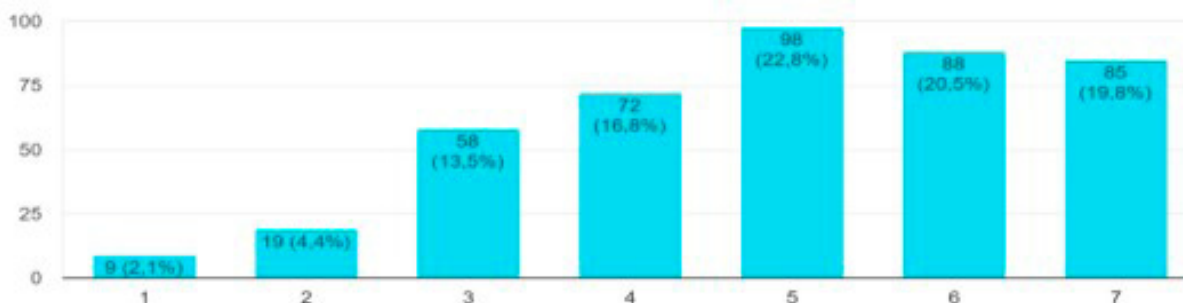
As respostas permitem observar uma curva que inicia sua ascensão saindo do ponto 2 até a posição 5, na qual tem seu pico, com 105 respostas (24,5%). Após essa alternativa, há uma diminuição gradual nas escolhas das opções seguintes. O fato dos respondentes se concentrarem no meio da escala, com elevado número de marcações entre 4 e 5, mostra que, como no gráfico 27, as percepções quanto aos funcionários públicos não são muito positivas. Os participantes do questionário julgam que os funcionários devem se adentrar mais no desejo informacional dos cidadãos.

Os resultados exposto no Gráfico 17, apurou se os canais fornecidos pela prefeitura são propícios para veicular as informações:

Gráfico 17 – Existência de canais adequados pela prefeitura para se comunicar.

17. A Prefeitura de Itaguara oferece canais adequados de comunicação com o cidadão.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

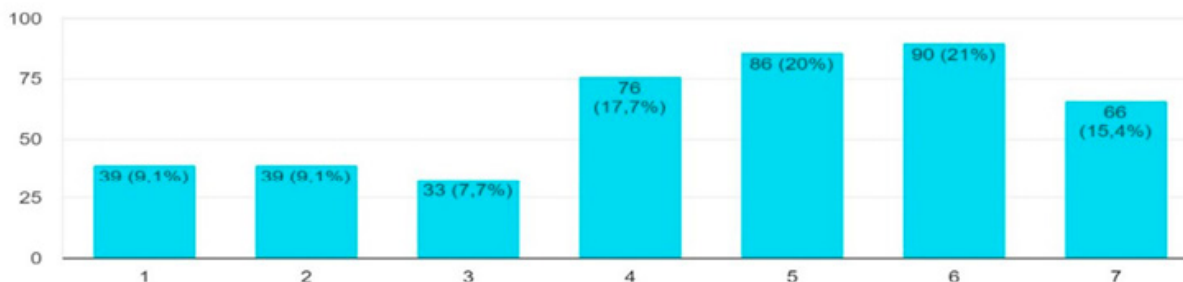
Diante dos resultados, observou-se uma maior localização nas três últimas alternativas, cuja opção 5 foi a mais escolhida com 98 respostas (22,8%). Em sequência vieram as opções 6, 7 e 4, apresentando, respectivamente, 88, 85 e 72 respostas. O alto percentual de marcações na faixa superior extrema da escala indica que os respondentes consideram como apropriados os canais que a prefeitura utiliza para distribuir as informações. Apenas uma pequena porcentagem das pessoas deu nota 1 e 2. Ficando essas opções com 28 escolhas (6,5%).

Sobre analisar a percepção de qualidade dos respondentes no processo de comunicação estabelecido pela Prefeitura de Itaguara. A quantidade de escolhas e resultados para cada opção são indicados no gráfico 18:

Gráfico 18 – Provisão de ótima qualidade no processo de comunicação.

18. A Prefeitura de Itaguara apresenta uma ótima qualidade no processo de comunicação com o cidadão.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

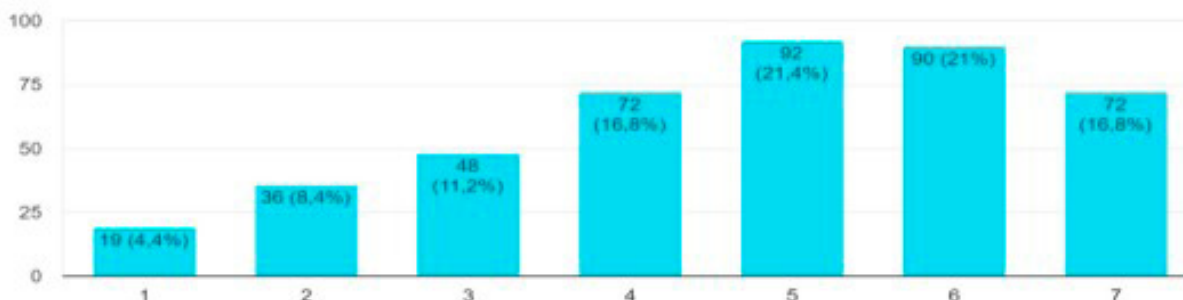
A disposição das repostas nesse gráfico não segue uma linearidade como vista na maioria dos gráficos anteriores. Entre as opções 1 e 3 há uma concentração nas casas das 30 a 40 escolhas. Esse número tem uma ascensão intensa na opção 4, atingindo 76 marcações (17,7%), aumentando até a opção 6, na qual alcança seu ponto máximo, com 90 respostas (21%) e reduz na alternativa 7, sendo 66 respostas (15,4%). Essa divergência retrata a dispersão na qualidade percebida pelos cidadãos quanto ao processo de comunicação da prefeitura. Ainda que muitos achem-no bom ou ótimo, há aqueles que o consideram ruim e digno de profundas melhorias.

O Gráfico 19 avaliou a precisão e clareza pelas quais a prefeitura entrega as informações à população, no ponto de vista dos respondentes:

Gráfico 19 – Fornecimento de informações claras e precisas ao cidadão.

19. A Prefeitura de Itaguara leva a informação ao cidadão de forma clara e precisa.

429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebe-se que a localização das respostas tende a uma elevação desde a alternativa 1, se mantendo praticamente constante até a opção 5, alcançando o ponto com mais respostas, 92 (21,4%). A seguir, há uma pequena diminuição na alternativa 6, sendo 90 marcações (21%), e reduzindo mais ao chegar na opção 7, ficando com 72 respostas (16,8%).

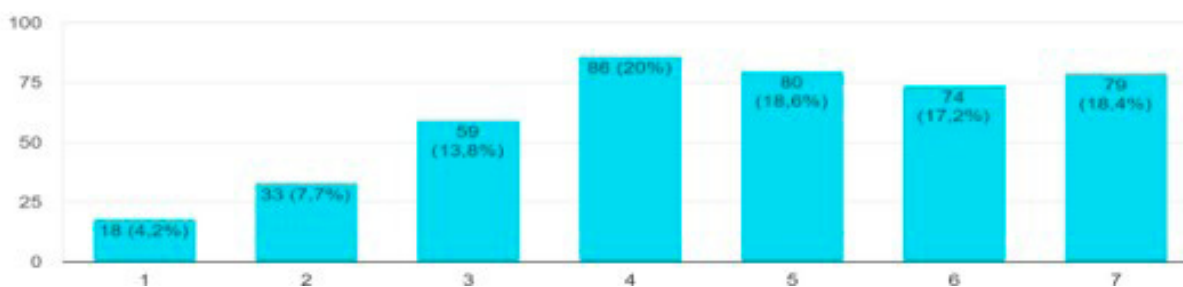
A disposição das escolhas dos respondentes identifica uma boa consideração a respeito da maneira pela qual as informações são levadas ao cidadão. Grande parte julga o processo de divulgação feito pela comunicação como bem claro e preciso.

No entanto, os que se situaram na parte inferior da escala pensam que falta rigor e perspicuidade ao dispor essas informações.

Os resultados apresentados no Gráfico 20 refere-se a prefeitura deixar a população por dentro de todas as notícias relevantes da cidade.

Gráfico 20 – Entrega de todas as notícias relevantes do município ao cidadão.

20. A Prefeitura de Itaguara mantém o cidadão informado sobre todas as notícias importantes do município.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Se fosse traçada uma linha entre as alternativas 4 e 7, as respostas ficariam muito próximas dela, ou seja, o número de pessoas que escolheram da parte mediana até o último ponto direito da escala se dispersa pouco entre as alternativas.

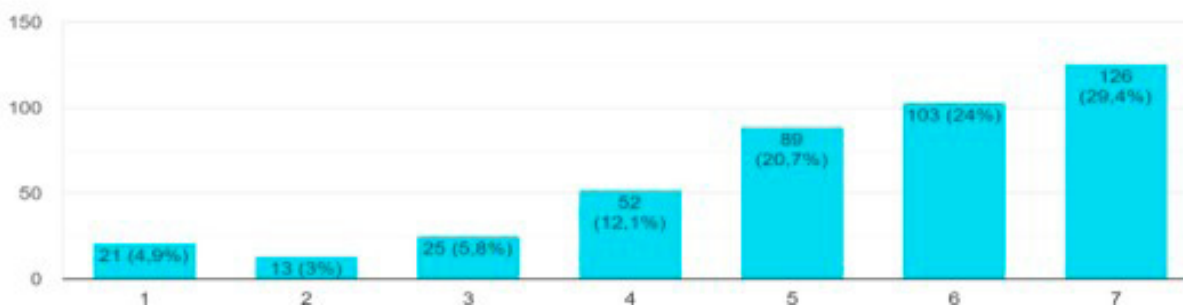
Contudo, no intervalo das opções 1 a 3, é visível uma reta crescente. Pelo fato de a disposição das respostas estar bem nivelado na parte superior, isso mostra que os respondentes têm diferentes percepções sobre a instituição no que diz respeito à divulgação das informações importantes.

Um número razoável de pessoas acha que a prefeitura deve intensificar essas informações ou trabalhar melhor aqueles assuntos que não estão obtendo o alcance pretendido.

O tema transparência foi analisado no Gráfico 21. Verificou-se se a prefeitura sempre se coloca como uma instituição pública transparente, referente às informações levadas aos munícipes.

Gráfico 21 – Transparência da prefeitura quanto às informações divulgadas.

21. A Prefeitura de Itaguara sempre se mostra transparente quanto às informações divulgadas.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

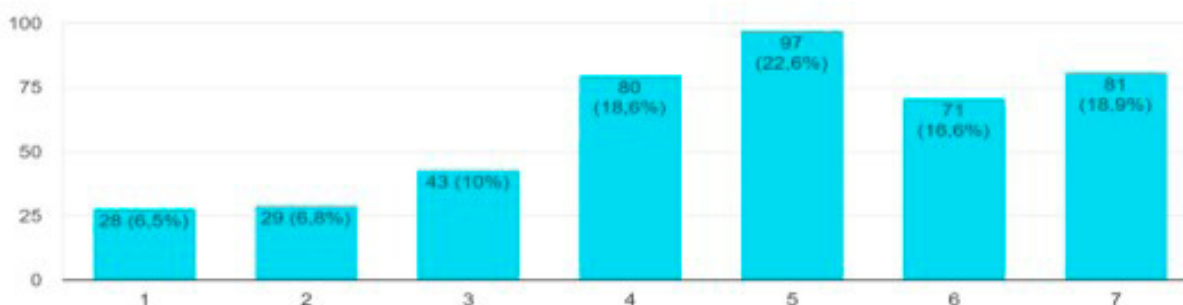
Considerando os demais gráficos dessa etapa do questionário quantitativo, esse gráfico foi um dos que mais apresentou respostas que acenaram positivamente a favor da prefeitura. Juntas, as opções 6 e 7, tiveram mais de metade das marcações, com 229 respostas (53,4%).

Isso demonstra que a prefeitura consegue transmitir um bom nível de transparência para esses cidadãos e que, um número baixo de pessoas não possui essa percepção. Talvez por experiências desfavoráveis ou expectativas frustradas quanto ao serviço público.

O Gráfico 22 aponta os resultados sobre eficiência das redes sociais da Prefeitura de Itaguara quando utilizadas na resolução de dúvidas da população local.

Gráfico 22 – Disponibilização de redes sociais eficientes na solução de dúvidas.

22. A Prefeitura de Itaguara possui redes sociais eficientes na solução de dúvidas do cidadão.
429 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto à eficiência das redes sociais da Prefeitura de Itaguara, quando utilizadas na resolução de dúvidas da população local, a opção escolhida maioria das vezes pelos respondentes foi a 5, ficando com 97 respostas (22,6%). Em sequência, e 4, que tiveram, na devida ordem, 81 e 80 respostas e, em quarto lugar, a alternativa 6, com 71 escolhas. As opções menos marcadas foram a 1 e 2, as quais foram escolhidas em 28 e 29 ocasiões. É possível afirmar que grande parte dos participantes consideram as redes sociais da prefeitura eficientes para sanar suas dúvidas. Entretanto, alguns cidadãos não veem qualidade nesse atendimento às solicitações feitas por meio dessas plataformas on-line.

4.3 Resultados da etapa qualitativa da pesquisa

Em relação ao processo de divulgação de informações ao cidadão, constatou-se que ambos entrevistados têm a mesma definição sobre o que é comunicação. Observou-se, também, que o setor de comunicação é composto por 3 membros, sendo 1

coordenador e 2 auxiliares. As redes sociais são o principal meio de comunicação com os munícipes, havendo também a veiculação das informações através de materiais impressos e moto som. As solicitações chegam ao setor por meio das secretarias e do prefeito. Esse processo, embora possua alguns problemas, foi considerado como produtivo no estudo. Um ponto a ser ressaltado durante processo de comunicação é o conflito de interesses entre os que desejam divulgar uma notícia e o setor. Se uma informação é entregue sem que haja a averiguação quanto a origem dos dados, pode resultar em um conteúdo negligente, sendo visto pela população como falta de transparência. Isso vai ao encontro da colocação feita por Figueiredo (2013), o qual afirma que, para haver transparência, é necessário que as informações disponibilizadas sirvam de base para apurar as ações dos gestores.

Quanto a analisar o alcance dos conteúdos informativos e publicações da prefeitura, percebeu-se que as informações entregues, de acordo com os funcionários do setor, não conseguem atingir satisfatoriamente o público desejado. Há falhas no processo de divulgação nas zonas rurais e nos bairros mais afastados e um desinteresse da população pelos conteúdos institucionais. Com os cidadãos, respondentes do questionário quantitativo, foi verificada a mesma situação. Mais de dois terços dos cidadãos afirmaram não receber ou receber parcialmente os conteúdos informativos da prefeitura próximos às suas residências. Foram feitos alguns comentários que retratam essa carência de divulgações nas zonas rurais, além de solicitações pela utilização de uma emissora de rádio como um canal informativo e alteração nos locais em que os conteúdos físicos são fixados. O fato de a maioria dos cidadãos não se considerarem como parte do processo de comunicação, ao alegarem que não têm o conhecimento dos conteúdos, faz com que a definição por cidadania saia do que foi estabelecido por Gadotti (2002), que diz ser composta pelos direitos civis, sociais e políticos.

Ficando dentro desses direitos o acesso à informação, que é garantido por lei desde 1988 pela Constituição Federal.

Sobre verificar o grau de satisfação do público quanto aos serviços de informação prestados, os resultados, mostram que os respondentes disseram receber as informações da prefeitura, indicando um nível de satisfação de moderado a alto. Os aspectos menos satisfatórios foram o processo de entrega de informações, considerado insuficiente por um número elevado de cidadãos, o prazo de recebimento dos conteúdos, que foi avaliado como inadequado por carecer de agilidade, além da prefeitura não dispor de funcionários capacitados para atender adequadamente a população e não fornecer um atendimento individual para as suas necessidades de informações.

Quanto a propor melhorias nos canais de comunicação, constatou-se que os integrantes do setor de comunicação citaram a otimização dos equipamentos, o aumento da verba orçamentária para a área, bem como a elaboração de um processo que facilite a distribuição das informações para os cidadãos e um plano de treinamento e desenvolvimento dos funcionários públicos. Esse processo, mencionado por um dos entrevistados, pode ser desenvolvido por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), em concordância com o que Beira e Nakamoto (2016) apresentam. Pela forma que eles estabelecem, essas ferramentas auxiliam a transmissão de informações às partes interessadas e reduzem os caminhos do processo de comunicação. Foi abordada também a necessidade em deslocar uma equipe para os setores estratégicos em que o trânsito de informações é baixo para que os materiais divulgados pela prefeitura também abranjam esses pontos. Essa proposta segue a mesma linha de pensamento de Tavares (2014), na qual essa locomoção das equipes para locais não envolvidos pela comunicação seria entendida como uma estratégia de promoção de marketing. Em conformidade com o autor, essa prática seria uma forma de ampliar os serviços e

informações aos cidadãos, obedecendo também o que foi proposto por Cezar (2019), que salienta o esforço da prefeitura em mediar o contato dos cidadãos com as notícias do município, acarretando a uma maior satisfação.

4.4 Intervenção: realização de workshop na Prefeitura Municipal de Itaguara

Data: a ser definida junto ao prefeito por meio de agendamento prévio juntamente com a equipe de Assessoria de comunicação.

Horário: 14:00 à 18:00 Pauta: Sugestões de melhorias para os processos e canais de comunicação utilizados pela Prefeitura Municipal de Itaguara

Temas:

- Solicitação pela ampliação das divulgações de informações nas zonas rurais;
- Maior interação da prefeitura com a população;
- Utilização de uma rádio como canal informativo;
- Implantação de novos pontos e mudança de local para os materiais entregues ao cidadão;
- Discutir sobre canais e processos de comunicação atualmente, incapazes de levar a informação a todos dos cidadãos;
- Necessidade de expor informações que deveriam estar dispostas de maneira mais ampla;
- Maior transparência sobre a destinação dos recursos concedidos pelo governo ou recolhidos dos moradores por meio de impostos, taxas e contribuições;
- Melhorar a divulgação de campanhas em execução na área da saúde, educação ou infraestrutura;
- Reclamações pela falta de prestação de serviços específicos próximos às residências.

Ressalta-se que apesar de as demandas chegarem à Assessoria de Comunicação por meio da solicitação direta do prefeito ao setor de comunicação e pelos secretários. Estes fazem reuniões semanalmente para decidir as pautas das publicações e alinhar campanhas futuras. Já as informações repassadas pelo prefeito, geralmente são provenientes do seu acompanhamento às obras e demais serviços prestados no município, reuniões com representantes de outros órgãos públicos e novas propostas para a cidade. Também são encaminhadas por ele as reivindicações, críticas, dúvidas e elogios dos cidadãos que vão até o seu gabinete ou entram em contato pelo seu telefone e redes sociais. O diagnóstico identificou a necessidade de realizar um *workshop* para tratar essas questões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos, possibilitam inferir que a Prefeitura Municipal de Itaguara pode otimizar suas estratégias de comunicação, ampliando o acesso à informação para os cidadãos. Para atendê-lo, foram realizadas pesquisas com os cidadãos residentes no município e com os funcionários do setor de Assessoria de Comunicação da prefeitura. A análise das respostas obtidas pelos questionários quantitativo e qualitativo atendeu satisfatoriamente o objetivo principal. Por meio dos resultados das entrevistas, foi possível apontar os canais e processos utilizados pela comunicação para divulgar as informações da instituição à população, as adversidades e oportunidades dentro do setor, assim como as sugestões de melhorias estruturais e processuais. Do mesmo modo, os dados apurados da pesquisa com os cidadãos também contribuíram com o objetivo geral deste trabalho. As respostas ajudaram a identificar uma carência na chegada de informações à determinadas localidades, as preferências por tipos de notícias e as formas pelas quais os conteúdos devem ser

entregues. Além disso, foram colhidas dos munícipes, dicas para aperfeiçoar o sistema comunicativo e várias solicitações para alterações nas formas de divulgações.

Os resultados obtidos vão além de qualquer adversidade. Tanto os membros do setor de comunicação, quanto os cidadãos aos quais foram enviados os questionários, se mostraram muito receptivos. Ficou bem explícita a vontade deles em ajudar com o trabalho, dado que as participações foram fundamentais na distribuição dos links do formulário para seus familiares, amigos e grupos sociais do município.

REFERÊNCIAS

BALMAS, M. When fake news becomes real: combined exposure to multiple news sources and political attitudes of inefficacy, alienation, and cynicism. **Communication Research**, v. 41, n. 3, p. 430–454, abr. 2014.

BEIRA, D.; NAKAMOTO, P. A Formação docente inicial e continuada prepara os Professores para o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em sala de aula?. CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 5., Uberlândia, 2016. *In: Anais[...]*. Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia, 2016. p. 825.

BONFADINI, G. J. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. 2007. 175 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BRASIL. **Senado Federal do. Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, 1988.

BUENO, E. T.; JORGE, F. C. As Mídias Sociais como instrumento da Comunicação Pública: reflexões teóricas. *In: ENCONTRO REGIONAL SUL DE HISTÓRIA DA MÍDIA*, 7., 2018, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018.

CEZAR, L. C. **Comunicação e Marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira**. Brasília: ENAP, 2019.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, P. J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo. Saraiva. 2000.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

FIGUEIREDO, V. da S. **Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública**. 2013. 140 f. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

GADOTTI, M.. **Escola cidadã**. 11. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas: 2017. E-book. ISBN 9788597012934.

GILBERTI, F.; JEUNON, E. E.; ANDRADE, M. L. Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 183-206, 2007.

GOMES, W.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-compós**, Brasília, v.21, n.2, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://e-compos.org.br/e-compos/article/view/1446/1847>>. Acesso em: 20 set. 2021.

IBGE. **Estimativas da população residente no Brasil e Unidades da Federação com data de referência em 1º de julho de 2020**. IBGE, Diretoria de Pesquisas - DPE, Coordenação de População e Indicadores Sociais - COPIS. Rio de Janeiro: 2020. Disponível em: <https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2021/POP2021_20230710.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ITAGUARA, **Prefeitura Municipal de. História. Itaguara**, 2021. Disponível em: <<https://www.itaguara.mg.gov.br/portal/servicos/69/historia/>>. Acesso em: 26 out. 2021.

MANHANELLI, C. A. **Jingles eleitorais e marketing político: uma dupla do barulho**. Summus Editorial, 2011. ISBN 9788532310422.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas**. 9. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026580.

MARTINS, P. L. **Acesso à informação: um direito fundamental e instrumental**. Acervo: Rio de Janeiro, 2011.

POUGET, N. I. R.; CAMPOS, A. L. S.; PAULO, W. L. Análise do Nível de Satisfação de Usuários de Serviços Públicos. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 3, n. 3, p. 42- 55, 2014.

RIBEIRO, J. S. **Marketing Público**. Cuiabá, Rede e-Tec Brasil / UFMT: 2015. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1610/Marketing_Publico_10_06_15.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2021.

RIBEIRO, M. de P.; OLIVEIRA, E. R.. Comunicação e Marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 4, n. 7, ago. 2013.

RODRÍGUEZ, P. G. et al. The Transformation of Municipal Services: towards Quality in the Public Sector. **Theoretical and Applied Economics**, v. 2, n. 2 (531), p. 03-16, 2009.

SEDIYAMA, G. A. S.; ANJOS, D. A. dos; FELIX, E. M.. Transparência Pública Municipal: Uma Análise dos Municípios Mineiros que Decretaram Calamidade Financeira. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 104, p. 201- 2018, 2019.

SILVA, C. C. B. da; CALIC, C. A Compreensão do marketing no serviço público: um estudo de caso no INSS. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 238-248, 2013.

SILVA, E. C. da. Marketing Público: Uma plataforma de “trocas” no setor público. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 20-42, 2015.

SPÍNDOLA, J. F.. **O Instituto da Ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública: experiência do METROREC e DETRAN-PE**. 2012. 136 Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

TAVARES, P. V. **Marketing: fundamentos para a administração pública**. 2014. Florianópolis: IFSC, 3 ed., 2014. 186 p.: il.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597007480.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. xvi, 205 p. ISBN 8573078529.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990. 226 p.

ZENHA, L.. Redes sociais on-line: o que são as redes sociais e como se organizam?. **Caderno de Educação**, n. 49, p. 19-42, 2018.

1 Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: kellystephanie2210@gmail.com.

2 Administradora, mestre em Administração com concentração em Marketing e professora de pós-graduação na PUC Minas. E-mail valbragaprofessora@gmail.com.

3 Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

4 Doutora em Psicologia pela UNB e Newcastle University, professora e coordenadora do HUB Ideias Lab da PUC Minas.

5 Os 12 arquétipos de Jung foram introduzidos em 1919 por seu criador. Carl deu origem a esse estudo que décadas mais tarde começou a ser aplicado por grandes marcas depois do lançamento do livro *O Herói e O Fora-da-Lei*, de Margaret Mark e Carol S. Pearson.

6 Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

7 Doutora em Administração e professora Adjunta do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

8 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. adeliabreu@hotmail.com

9 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. ccnsipaiva@gmail.com

10 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. filipe@netvga.com.br

11 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. gilpnt@gmail.com

12 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. lidiامي.santos@hotmail.com

13 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. marcia.castro@edu.pbh.gov.br

14 Bacharel. Ciências Contábeis, PUC Minas Virtual. lima_yan@hotmail.com

15 Doutora. Ciências Contábeis, PUC Minas. josmaria@pucminas.br

16 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

17 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

18 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

19 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

20 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

21 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

22 Contadora, Administradora e Pedagoga, Doutora em Ciência da Informação, PUC Minas

23 In summary, financial well-being can be defined as a state of being wherein a person can fully meet current and ongoing financial obligations, can feel secure in their financial future, and is able to make choices that allow enjoyment of life.

24 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

25 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

26 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

27 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

28 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

29 Bacharel em Ciências Contábeis, PUC Minas.

30 Contador, Administradora e Pedagoga, Doutora em Ciência da Informação, PUC Minas.

31 Bacharel em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

32 Doutor em Administração pela USP e Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas.

33 Bacharel em Administração pela PUC Minas – 2021.

34 Psicóloga e Mestre em Engenharia de Produção, Professora da PUC Minas no período de 1991-2022.

35 Mestrando em Economia pelo Ibmec e graduado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica/MG.

36 Mestre em Economia pelo CEDEPLAR/UFMG e professor assistente IV da Pontifícia Universidade Católica/MG.

37 Institutions are the written and unwritten rules, norms and constraints that humans devise to reduce uncertainty and control their environment. These include (i) written rules and agreements that govern contractual relations and corporate governance, (ii) constitutions, laws and rules that govern politics, government, finance, and society more broadly, and (iii) unwritten codes of conduct, norms of behavior, and beliefs. Organizational arrangements are the different modes of governance that agents implement to support production and exchange. These include (i) markets, firms, and the various combinations of forms that economic actors develop to facilitate transactions and (ii) contractual agreements that provide a framework for organizing activities, as well as (iii) the behavioral traits that underlie the arrangements chosen. (MENARD; SHIRLEY, 2005, p. 1).

38 Las instituciones existentes juegan un papel relevante en la constitución de las organizaciones porque restringen sus alcances, modalidades, operación concreta y

ámbitos de acción. Toda organización tiene reglas internas a las cuales se les denomina *estructuras de gobernación*, y sirven para guiar su operación cotidiana, las interacciones de los individuos dentro de la organización y las relaciones con otras organizaciones. (ESPINO, 2000, p. 293).

39 A teoria da separação de poderes, nos países da família romano-germânica, remonta ao trabalho de Montesquieu, que, em sua obra "O Espírito das Leis", defende a ideia de que o Poder estatal é essencialmente uno, mas sofre uma tripartição para que seu exercício se torne mais conveniente. Essa tripartição dá origem a uma divisão de competências entre três órgãos estatais, quais sejam, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Ver PELICIONI, 2006.

40 O art. 64 da Constituição de 1891 transferiu aos Estados as terras devolutas situadas em seus territórios, cabendo a eles determinar as regras para o aproveitamento do potencial hídrico dos cursos d'água nelas contidos. Aos municípios cabia determinar a forma de transmissão e distribuição de energia elétrica, dado que estes eram geralmente os concedentes dos serviços dela demandantes. Quando não interessava ao Estado determinar as regras de aproveitamento de determinado potencial hídrico, o poder de regulamentação era exercido pelo município através de delegação legislativa.

41 Uma usina geradora pode estar composta de mais de uma unidade geradora. No caso das térmicas a diesel, cada gerador é considerado uma unidade geradora e é contabilizado individualmente no sistema do ONS.

42 Os dados do ONS apontam que as unidades geradoras a diesel tiveram uma vida útil média de 1078 dias.

43 Cf. <https://www.canalenergia.com.br/noticias/53032448/grupo-bertin-e-proibido-de-participar-de-licitacoes-do-setor-eletrico>

44 Ver ABRANCHES, 2018.

45 Na política brasileira, um jabuti se refere a um dispositivo inserido em um instrumento legal, mas que não guarda relação com ele ou apensado como fruto de negociações do jogo político.

46 Ver LEAL, 2012.

47 Art. 5º, inciso XXXV, Constituição de 1988.

48 Aluna do Curso de Administração da PUC Minas, e-mail: sabreu@sga.pucminas.br

49 Doutora em Ciência da Informação pela UFMG e professora da PUC Minas, e-mail: adriane.arantescarvalho@gmail.com

50 Dayara Ida Ferreira Fideles é administradora formada pela PUC MINAS.

51 Mestre em Marketing e Administração Estratégica pela UFMG. Professor do ICEG/Departamento de Administração da PUC MINAS.

52 Graduada em Ciências Contábeis, Controller.

53 Doutora e Mestre em Educação, Pós-Graduada em Gestão Estratégica, finanças e Gestão de Pessoas, Graduada em Administração e Ciências Contábeis.

54 Graduada em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: anacarinalandim@outlook.com

55 Graduado em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: diego.earaujo@yahoo.com.br

56 Graduado em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: felipesacchi@hotmail.com

57 Graduada em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: kattle.contabeis@gmail.com

58 Graduado em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: pedrohenrique.gontijo@gmail.com

59 Graduado em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: p.gramoso@gmail.com

60 Graduado em Ciências Contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: rgomessa@gmail.com

61 Doutora e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta no Departamento de Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: carolinacolares@pucminas.br

62 Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

63 Doutora em Psicologia pela UNB e Newcastle University, professora e coordenadora do HUB Ideias Lab da PUC Minas.

64 O termo praça, traduzido do inglês “place”, está ligado à ideia da venda, da gestão de logística, ponto de venda e distribuição. A própria definição de praça vincula a um espaço público e amplo, local de venda e compra (SILVA E CALIC, 2013 p. 4)

EDITORA RAMALHETE

Rua Domingos Vieira, 319/1008 – Santa Efigênia

Belo Horizonte – MG – 30150-240

(31) 2535-1901

www.editoraramalhete.com.br

www.lojaeditoraramalhete.com.br