



OPPORTUNA

# REVISTA CIENTÍFICA

V. 01, N. 01, FEV / JUN, 2022

---

**GESTÃO, NEGÓCIOS E ESTUDOS  
INTERNACIONAIS.**



# SUMÁRIO

---

**01** CARTAS DE BOAS VINDAS

---

**04** AMPLIAÇÃO E IMPLICAÇÕES DO HOME OFFICE NO CONTEXTO ATUAL: UMA VISÃO DAS MULHERES QUE TRABALHAM NESTE SISTEMA

---

**21** PLANEJAMENTO DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CAPACITAÇÃO , INSERÇÃO E REINSERÇÃO DE PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

---

**40** ANÁLISE COMPARATIVA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS ENTRE DUAS EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO: MAGAZINE LUIZA X LOJAS AMERICANAS

---

**61** O PANORAMA SOBRE AS RECOMENDAÇÕES DA OMS E AS PRÁTICAS DO BRASIL DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

---

**77** O PLANO REAL: INSPIRAÇÃO NO MODELO ALEMÃO E O IMPACTO NO CENÁRIO BRASILEIRO

# SUMÁRIO

---

**123** REFUGIADOS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PERFIL E O ACOLHIMENTO NA CIDADE DE SÃO PAULO

---

**177** APLICAÇÃO DO MINDSET ÁGIL PARA TRABALHOS REMOTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

---

**194** TRUTICULTURA DO PESQUEIRO PANTANAL

---

**213** O CINEMA COMO RECURSO DIDÁTICO EM HISTÓRIA: IMPACTO E PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO EM SALA DE AULA

---

**244** ESTUDO DA CONCENTRAÇÃO DA CADEIA DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DO JORDÃO - SP

---

**267** CONSÓRCIO MODULAR: UM NOVO E REVOLUCIONÁRIO CONCEITO NA GESTÃO DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA PLANTA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS DA VOLKSWAGEN EM RESENDE, RJ.

É com grande felicidade que apresento à comunidade acadêmica um novo espaço para análises acerca de questões tão relevantes ao mundo científico que envolvem a gestão de negócios e o empreendedorismo, tendo em vista que grande parte de nossa economia é realizada por pequenos empreendedores que possuem uma boa ideia e poucos recursos. Em 2022, com a estabilização da pandemia, iniciada em 2019, foram abertas mais de 4 milhões de microempresas, o que indica o potencial desse setor em alavancar a economia.

Outro escopo da revista são as questões internacionais, até anteriormente a pandemia, o fenômeno da globalização já apontava para a importância do fenômeno da internacionalização. Empresas, governos e até mesmo cidadãos são impactados por situações que ocorrem para além de suas fronteiras. Desde a popularização do termo “interdependência”, ficou evidenciado que as nações já não podiam abster-se de dialogar, cooperar e tomar decisões que levem o aspecto externo em consideração.

Todas as evoluções sociais, humanas, do trabalho e tecnológicas passam pelo desenvolvimento científico, modificando comportamentos, modelos de trabalho e as formas de produzir, comercializar e distribuir riquezas. Nesse contexto, a importância da Revista Oportuna se faz essencial, visto que coloca as pesquisas desenvolvidas na Faculdade INPG de São José dos Campos em evidência, contribuindo para novas formas de ver e entender o mundo atual.

Por último, agradeço a todos os autores da primeira edição e ao Prof. Ms. Marco Tulio Delgobo Freitas, coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão da Faculdade INPG pelo trabalho excepcional e pelo padrão alcançado já na inauguração da revista.

Fica aqui também meu chamado à comunidade acadêmica para colaborar com este espaço plural, interdisciplinar e científico.



Profa. Ms. Rosemar Delpino  
Coordenadora Acadêmica

Inicialmente gostaria de destacar a imensa contribuição do nosso corpo docente e discente para esse início de jornada da Revista *Opportuna*, meu muito obrigado. Gostaria de agradecer ao nosso mantenedor Professor Dr. Leônidas Olinquevich e a Professora Ms. Rosemar Delpino pela oportunidade de concretizar mais este passo na consolidação das Faculdades INPG de São José dos Campos como uma instituição que preza pelo ensino e pela excelência. Além disto, não poderia esquecer as inestimáveis contribuições dos professores Carlos Luca e Sanmya Tajra.

A nossa primeira edição está focada com algumas análises que servem como um descortinar do mundo pós-covid. Como este mundo estará após a pandemia? Como as relações de trabalho foram afetadas? E as relações entre os Estados? E como algumas empresas tiveram que lidar com este novo ambiente de negócios? Essas são dentre muitas perguntas que surgirão ao leitor quando apreciar a leitura de nosso exemplar.

Reitero o pedido à participação da pujante comunidade acadêmica do Vale do Paraíba e de outros lugares para participar desta nova ágora, que terá como princípios norteadores o zelo pela ciência e pela miríade de opiniões. E por fim, como diziam os antigos filósofos: *sapere aude!*

Boa leitura, aproveite!



Prof. Ms. Marco Tulio Delgobbo Freitas  
Editor Chefe da Revista *Opportuna*

A Faculdade INPG colabora com o desenvolvimento do Vale do Paraíba desde 2004, oferecendo cursos de graduação e de pós-graduação com sólida formação humanística e foco no mercado de trabalho.

Agora, após quase duas décadas revolucionando o ensino superior em São José dos Campos e arredores, a Faculdade INPG tem o prazer de publicar a primeira edição de sua revista científica.

Nesta primeira edição, a Revista Oportuna reúne contribuições dos corpos docente e discente da instituição, desde trabalhos de conclusão de curso defendidos e aprovados com louvor e relatórios produzidos no contexto de iniciações científicas, até artigos oriundos de pesquisas desenvolvidas por professores.

Com a publicação desta primeira edição, esperamos receber maior número de submissões nas próximas edições, bem como contribuições de toda a comunidade acadêmica da região, sobretudo porque a Revista Oportuna, com vistas a abarcar todos os cursos que oferece, recebe de braços abertos uma vasta gama de temáticas.

Desejamos aos leitores e às leitoras uma leitura aprazível, informativa e inspiradora! E, por fim, esperamos promover o debate científico na região, fazendo de nossa revista um espaço democrático para reunir diversas contribuições, fomentando a produção acadêmica no Vale do Paraíba e refletindo, assim, o caráter transformador de nossa instituição.

Boa leitura!

Profa. Dra. Letícia Cunha de Andrade Oliveira  
Coordenadora do Curso de Bacharelado em Relações Internacionais

**Revista Oportuna**

# **ARTIGOS DO CORPO DISCENTE**

---

**Administração**

**Ciências Contábeis**

**Logística**

**Relações Internacionais**

## AMPLIAÇÃO E IMPLICAÇÕES DO *HOME OFFICE* NO CONTEXTO ATUAL: UMA VISÃO DAS MULHERES QUE TRABALHAM NESTE SISTEMA.

Daiane Novaes Rocha  
David Ramos de Campos  
Julia Laisa Mendes Silva  
Mizael Marcos Gomes de Mello  
Prof. Dr. Luiz Carlos Laureano da Rosa

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 04-20.

**RESUMO:** O *Home Office* vinha sendo utilizado no Brasil por poucas empresas, sendo regulamentado em meados de 2017 por meio da reforma trabalhista, ganhando maior visibilidade e utilização em 2020 com o estabelecimento da crise sanitária decorrente da Covid-19. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo justificar e compreender a ampliação do modelo de trabalho *Home Office* e suas implicações como fator de ganho real ao empregador e ao empregado. Foram utilizados questionários estruturados com perguntas fechadas e abertas no *Google forms* para uma amostra de 1.524 indivíduos do sexo feminino, que trabalham em *Home Office*, de maneira não probabilística e por acessibilidade. Conclui-se que, no cenário atual do Brasil e do mundo e, em meio a pandemia Covid-19, a modalidade *Home Office* tende a cada dia progredir e se estender em meio as relações de emprego já existentes ou que vierem a existir e, que no futuro empresas terão uma relação de trabalho híbrida ou até mesmo totalmente *Home Office*.

**Palavras-Chave:** - Home Office. – Empregado. – Empregador. – Coronavírus.

## 1. INTRODUÇÃO

Escolhemos um assunto para esse trabalho que tem crescido bastante nos últimos tempos, o *Home Office*. Termo em inglês cuja tradução significa escritório em casa, é conhecido também como trabalho em casa ou teletrabalho. O aumento se deve ao progresso e evolução da própria sociedade (capitalista); das empresas que buscam conciliar inovação com produtividade e do desenvolvimento de várias tecnologias digitais. Mas com o advento da pandemia de Coronavírus, que obrigou muitos de nós a ficarmos em nossas casas, como forma de evitar o contágio e consequente proliferação do vírus, esse modelo teve um *boom* e continua crescendo, inclusive com perspectivas de aumento para os próximos anos. Vários setores da economia passaram a utilizar esse modelo como forma de garantir o funcionamento da empresa e a empregabilidade do funcionário. É comum ouvirmos dizer que o funcionário que trabalha com esse modelo tem horário de trabalho flexível, que economiza em tempo e dinheiro com transporte, além de evitar o *stress* do deslocamento. Do ponto de vista da empresa, o senso comum aponta que há uma economia com consumo de energia, que o funcionário trabalhando em casa produz mais em menor tempo. Para que uma organização, em qualquer área ou segmento, atinja um desempenho de acordo com seus objetivos, metas e expectativas, é preciso que seja administrada de forma a utilizar bem seus recursos (humanos inclusive). De acordo com Maximiano (2000, p.25) “Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizem recursos para alcançar objetivos”.

### 1.1. OBJETIVOS

#### 1.1.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Justificar e compreender a ampliação do modelo de trabalho *Home Office* e suas implicações como fator de ganho real ao empregador e ao empregado.

### 1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, a partir dos objetivos gerais, anteriormente citados, busca responder os seguintes pontos:

- Quais os ganhos para a empresa nesse modelo de trabalho?
- É possível administrar positivamente o trabalho à distância? Como?
- Quais os ganhos para o trabalhador nesse modelo de trabalho?
- Quais as formas de gerenciar horários e demandas geradas pela característica do trabalho?

Para tanto nos referenciaremos nos estudos de Maximiano (2000), Stadler (2011), Franceschi e Eckhardt (2013), que serão de grande contribuição para esse trabalho, bem como, a legislação pertinente.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

De certo que a implantação do *Home Office* é uma tarefa desafiadora, já que conta não apenas com critérios que partem exclusivamente da empresa, mas também com a disponibilidade da equipe que irá gerenciar todo o processo, e posteriormente, avaliar os resultados. Para os trabalhadores os desafios são ainda maiores, já que devem contar com espaço adequado de trabalho; divisão e organização das tarefas entre o que é do trabalho e do ambiente doméstico; garantir que a saúde mental se mantenha equilibrada, já que deixa de ter o contato e partilha com os pares no ambiente de trabalho; e o principal: dispender de equipamentos eletrônicos adequados para o desempenho de sua função. A verdade é que para o colaborador, o *Home Office* torna-se um dificultador quando os únicos recursos de trabalho são os itens pessoais como celular, computador e internet (não disponibilizados pela empresa). Dessa forma, a justificativa para desenvolver este trabalho está fundamentada em compreender quais são as vantagens e desvantagens do modelo de trabalho *Home Office*, tanto para os empregadores como para os empregados.

### 1.3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do presente trabalho foram elaborados questionários estruturados com perguntas fechadas e abertas no *Google forms*. Foram coletadas amostras de 1.524 indivíduos do sexo feminino, que trabalham em *Home Office*, de maneira não probabilística e por acessibilidade. O tratamento dos dados foi feito por meio do programa Sphinx iQ2. Porcentagens foram utilizadas para observações do comportamento dos dados e a apresentação deles foram feitas por meio de Gráficos e tabelas. Como inferência estatística foi usado o teste binomial para a comparação entre duas proporções, por meio do programa Bioestat 5.0. A margem de erro é de 2,51% para mais ou para menos e o nível de significância é de 5%.

## 2. DESENVOLVIMENTO – REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui apontaremos alguns dos principais conceitos relacionados ao *Home Office*, para tanto, utilizaremos as contribuições dos estudos feitos por Rocha e Amador (2018); Mendes, Filho e Tellechea(2020); Haubrich e Froehlich (2020); Bleyer(1999); a legislação do OIT bem como a legislação trabalhista brasileira sobre o *Home Office* que colaborarão para a sustentação de nossas ideias e análises acerca desta modalidade de trabalho, um tema com inúmeras variáveis, denso e crescente nos últimos tempos.

### 2.1. DEFINIÇÃO DE HOME OFFICE

Esse conceito teve origem a partir dos trabalhos desenvolvidos nas residências dos trabalhadores, cuja tradução literal, escritório em casa, pode ainda ser identificado como *SOHO (Small Office/Home Office)*, traduzido por pequeno escritório. Observamos a utilização do termo indistintamente para nomear o teletrabalho ou qualquer forma de trabalho realizado a distância, ou seja, fora das dependências das empresas ou organizações. Entretanto, esta definição não pode ser utilizada genericamente. Deste modo, o teletrabalho pode assumir, a depender das variáveis como local onde o trabalho é realizado, o tempo destinado, o tipo de contrato, as competências para o mesmo e as combinações possíveis destes pontos, várias configurações possíveis. O teletrabalho é a ação de desenvolver o trabalho a distância, não importando o local e possui três

características: realização fora das dependências da organização, utilização das tecnologias de informação e não configuração de trabalho externo, como vendas e entregas. Já o *Home Office* é caracterizado como o trabalho, a ação profissional exercida nas dependências da residência do trabalhador, podendo ser de forma autônoma ou ligadas a uma empresa. Assim, o *Home Office* configura-se como uma categoria específica do teletrabalho, portanto, sendo necessária a utilização das tecnologias de informação para sua consecução. Corroboram com esse entendimento Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020): “o *Home Office* configura-se como uma modalidade flexível de trabalho realizado na própria residência do trabalhador, possibilitada pelas evoluções tecnológicas das últimas décadas – principalmente a *internet*”.

## 2.2. SURGIMENTO DO *HOME OFFICE*

Em Rocha e Amador (2018), vemos que “nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos”, aqui o foco era a produção de materiais para as indústrias. Surge como resultado da evolução do homem ao longo da história, com a globalização e a consequente integração dos aspectos econômicos, políticos e sociais entre os países. Acompanhando o processo natural de evolução e rápidas transformações do e no mundo. Inclui-se aqui o mundo do trabalho, das empresas e organizações, afinal o trabalho está a serviço das necessidades humanas. Entretanto, o teletrabalho, como conceito e características específicas, surge em resposta a crise petrolífera dos anos 70, a fim de evitar o deslocamento dos trabalhadores até as empresas, com o uso das tecnologias, possibilitando os trabalhos serem efetuados a distância, substituindo o deslocamento até o posto de trabalho pelo uso das ferramentas de comunicação e informação remotas. Numa ideia de levar o trabalho aos trabalhadores e não os trabalhadores ao trabalho. Uma das principais ferramentas tecnológicas responsáveis pelas mudanças no mundo do trabalho é a *internet*. Com a possibilidade de conexão, comunicação, em tempo real ou não, entre e com os trabalhadores e as organizações novos desafios se impõem a gestão do trabalho e do trabalhador. O *Home Office*, como categoria do teletrabalho, surge numa tendência das organizações de modernização, como

forma de garantir a competitividade e agilidade em seus processos, pautado numa ideia de criar mecanismos para facilitar o trabalho e otimizar os prazos.

Nesse sentido, Minarelli *apud* Bleyer (1999) afirma:

Vivemos noutra atmosfera, com um novo mercado de trabalho e novas regras. Os negócios e as empresas se transformaram... O mercado pede a substituição da ideia de emprego pelo conceito de trabalho. Diante dessa necessidade, surgem no mundo inteiro novas modalidades... Surge daí oportunidades... E também novas exigências. E talvez a mais importante de todas elas sejam a capacidade de perceber a informação como condição de assumir novos papéis num mercado cheio de ocupações recém-delineadas, surgidas a partir do desenvolvimento de novas tecnologias e novos métodos.

No Brasil com a popularização do acesso ao uso dos computadores e o acesso à *internet*, surge nos anos 90. De acordo com o portal *homeoffice*, oficialmente em 1997, com a realização do Seminário *Home Office/telecommuting* – perspectivas de negócios e de trabalho para o terceiro milênio.

#### 2.4.VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *HOME OFFICE*

É preciso concordar que um dos principais impactos do *Home Office* é a mudança de hábitos e culturas do mundo do trabalho, tanto para o empregador como para o trabalhador. Uma das maiores vantagens anunciadas por essa modalidade é do ponto de vista da sustentabilidade, sob o aspecto da mobilidade urbana, o que gera uma economia de tempo e de gastos com o deslocamento do trabalhador, vestuário e alimentação e, conseqüente melhoria de qualidade de vida, ganhando mais tempo para si e/ou para sua família. Além da possibilidade de administrar seu tempo e seu próprio labor, que seria realizado com mais autonomia. Para a empresa as vantagens seriam: diminuição do uso de espaços, gastos imobiliários, mobiliários e consumo (energia elétrica, água, gás), além dos gastos com encargos de transportes do trabalhador, o que sob o ponto de vista da sustentabilidade e impacto ambiental é muito positivo. Aumento da produtividade, satisfação e realização dos trabalhadores, o que geraria uma diminuição no absenteísmo. Maior possibilidade de inclusão aos diferentes (que

muitas vezes não teriam condições de entrar no mercado de trabalho tradicional), portanto mais abertura a um programa de direitos humanos, além da expansão geográfica da empresa. Essas políticas criam uma atmosfera de bem estar coletivo, bem como uma imagem positiva da empresa, o que leva ao desejo, pelos trabalhadores, em trabalhar nela. Entretanto, desvantagens também são observadas como: a linha tênue entre público (do trabalho) e privado (da casa) os limites tendem a ficar lassos e a interferência dos assuntos domésticos no âmbito do trabalho ocorrer, gerando quebra na rotina do trabalho e consequente diminuição de rendimento. O oposto também é verdadeiro, o trabalhador ficar sem sua privacidade pelo avanço dos domínios do trabalho em seu ambiente doméstico, podendo inclusive gerar, neste caso sobrecarga de trabalho. Dentre outras desvantagens para o trabalhador concluímos: questões com a lentidão dos equipamentos ou sistemas, oscilação da internet podem interferir no rendimento do trabalho; aumento dos custos com contas de consumo (energia elétrica, água e *internet*); individualização no trabalho, a falta de contado com os colegas de trabalho, sobre esse ponto, Rocha e Amador (2018) apontam:

Pode acarretar consequências primeiro ao trabalhador individualmente, com isolamento social, profissional e político. Pode levar, ainda mais amplamente, à transformação cultural da sociedade, com vulnerabilidade geral das relações de trabalho, perda da dimensão coletiva do trabalho e incremento dos processos de individualização no campo social.

É preciso atentar também para desvantagens do ponto de vista da saúde como: ergonomia e questões visuais relativas ao uso excessivo de telas, no caso do computador.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 PERFIL E ANÁLISE DOS DADOS SOMENTE COM OS RESPONDENTES FEMININOS E QUE TRABALHAM COM *HOME OFFICE***

##### **3.1.1. PERFIL DOS PESQUISADOS**

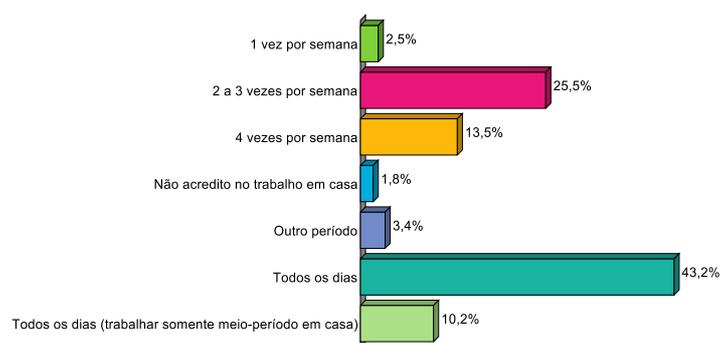
A pesquisa foi feita com os indivíduos do sexo feminino. Em relação à faixa etária, 3,7% das respondentes declararam ter de 15 a 20 anos; 26,5% de 21 a

25 anos; 26,2% de 26 a 30 anos; 21,3% de 31 a 35 anos e 22,3% acima de 35anos. No que se refere a escolaridade, 0,3% disseram ensino fundamental completo; 0,8% ensino médio incompleto; 17,5% ensino médio completo; 2,8% concluíram o curso técnico; 24,0% ensino superior incompleto; 32,9% ensino superior completo; 19,9% possuem pós graduação; 1.4% mestrado e 0,5% disse que possui doutorado. As respostas para as cinco principais formações profissionais das entrevistadas, mostraram que 16,0% são analista; 12,8% assistentes administrativos; 11,3% professores; 6.7% operadoras de telemarketing e 3,1% estagiárias. Quanto ao tempo de empresa, 26,4% disseram trabalhar a menos de 1 ano; 40,9% de 2 a 4 anos; 15,7% de 5 a 7 anos; 5,4% de 8 a 10 anos; 9,8% acima de 10 anos e 1,6% não trabalham. 30,3% das entrevistadas declararam que foram contratadas por meio do recrutamento externo; 24,8% recrutamento interno; 12,1% recrutamento online; 3,3% recrutamento misto; 0,6% recrutamento as cegas e 28,8% delas disseram nenhuma opção anterior

### 3.1.2. ANÁLISE DOS DADOS

O Gráfico 1 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Quantas vezes você acha que um colaborador de *Home Office* deve trabalhar em casa? 2,5% delas responderam 1 vez por semana; 25,5% 2 a 3 vezes por semana; 13,5% 4 vezes por semana; 43,2% todos os dias; 10,2% disseram todos os dias (trabalhar somente meio-período em casa); 3,4% disseram outro período e 1,8% disseram que não acreditam no trabalho em casa. A maioria das pesquisadas disse que os colaboradores de *Home Office* devem trabalhar em casa todos os dias,  $P\text{valor} < 0,05$ .

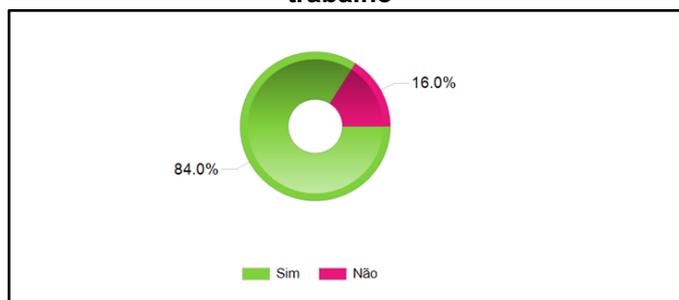
**Gráfico1: Quantidade de vezes que um colaborador de *Home Office* deve trabalhar em casa, perspectiva global.**



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 2 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Você acha que o colaborador que trabalha em *Home Office* sente falta do ambiente de trabalho (colegas, sala, mesa, hora do almoço etc.)? 84,0% delas disseram sim e 16,0% que disseram não. A maioria disse que os colaboradores de *Home Office* sentem a falta do ambiente de trabalho,  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

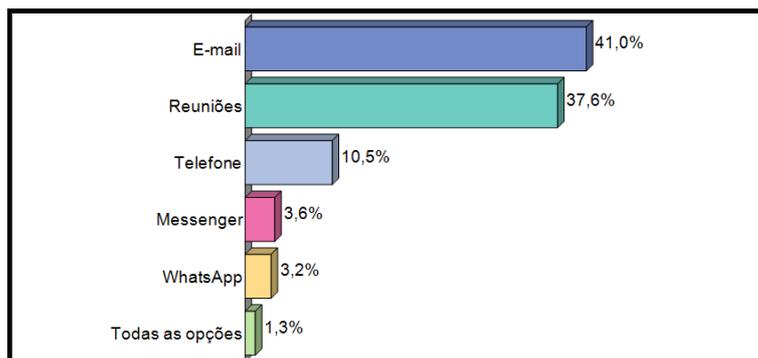
**Gráfico2: Proporção de colaboradores de *Home Office* que sentem falta do ambiente de trabalho**



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 3 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: De que forma você acha que o líder imediato deve passar as tarefas para o colaborador de *Home Office*? 41,0% responderam *e-mail*; 37,6% reuniões; 10,5% telefone; 3,6% *Messenger*; 3,2% *WhatsApp* e apenas 1,3% disseram todas as opções. A maioria respondeu que o líder imediato deve repassar as tarefas para os colaboradores através do *e-mail*,  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

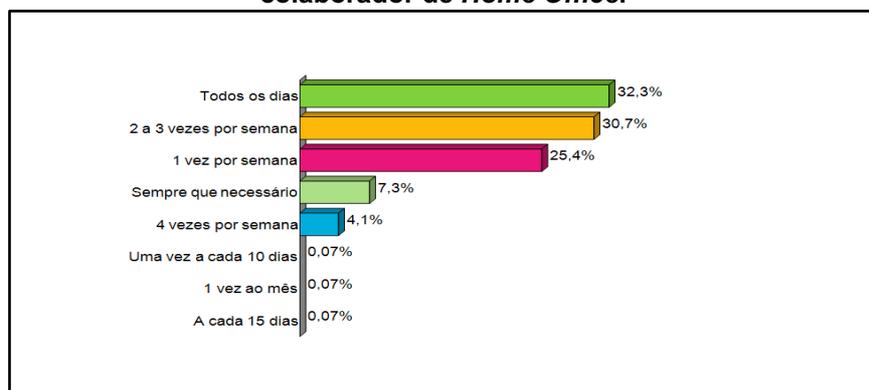
**Gráfico3: Proporção da forma com que o líder imediato passa as tarefas para os colaboradores de *Home Office***



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 4 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Quantas vezes por semana você acha que o líder deve passar as tarefas para o colaborador que trabalha em *Home Office*? 32,3% dos que disseram todos os dias; 30,7% 2 a 3 vezes por semana; 25,4% 1 vez por semana; 7,3% sempre que necessário; 4,1% disseram 4 vezes por semana e 0,07% disseram uma vez a cada 10 dias, 1 vez ao mês e a cada 15 dias. A maioria respondeu todos os dias. Pvalor > 0,05.

**Gráfico4: Quantidade de vezes por semana que um líder deve passar tarefas para um colaborador de *Home Office*.**

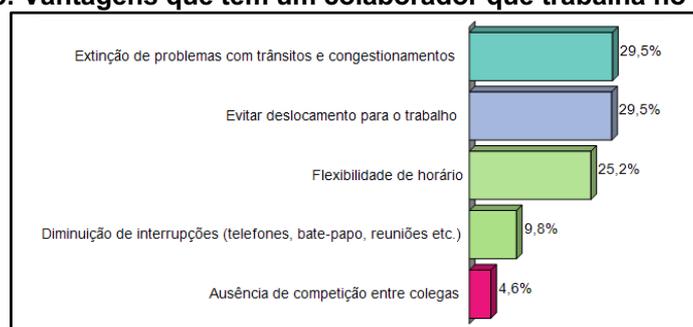


Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 5 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Quais as vantagens que você acha que tem um colaborador que trabalha em domicílio? 29,5% disseram extinção de problemas com trânsitos e congestionamento e evitar deslocamento para o

trabalho; 25,2% flexibilidade de horário; 9,8% diminuição de interrupções (telefones, bate-papo, reuniões etc.) e 4,6% ausência de competição entre colegas. A maioria disse extinção de problemas com trânsitos e congestionamento e evitar deslocamento para o trabalho com mesma proporção,  $P_{valor} > 0,05$ , entretanto maior que as outras opções,  $P_{valor} < 0,05$ .

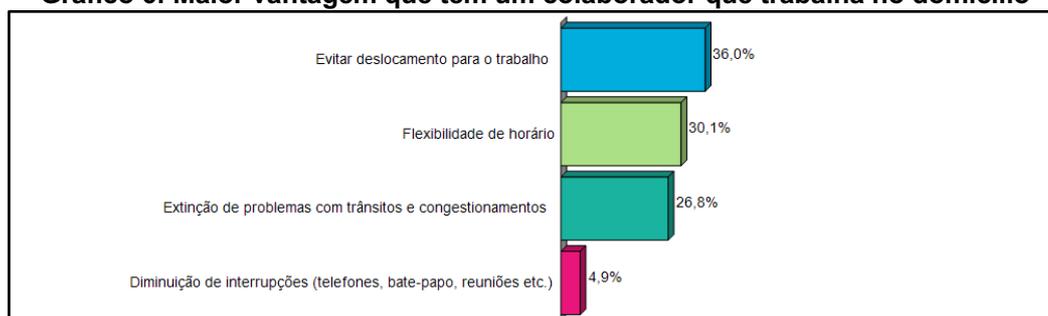
**Gráfico5: Vantagens que tem um colaborador que trabalha no domicílio.**



**Fonte: Elaborado pelos autores**

O Gráfico 6 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Dessas que você respondeu acima, qual é a maior vantagem? 36,0% disseram evitar deslocamento para o trabalho; 30,1% flexibilidade de horário; 26,8% extinção de problemas com trânsitos e congestionamento e 4,9% diminuição de interrupções (telefones, bate-papo, reuniões etc.). A maioria respondeu evitar deslocamento para o trabalho,  $P_{valor} < 0,05$ .

**Gráfico 6: Maior vantagem que tem um colaborador que trabalha no domicílio**

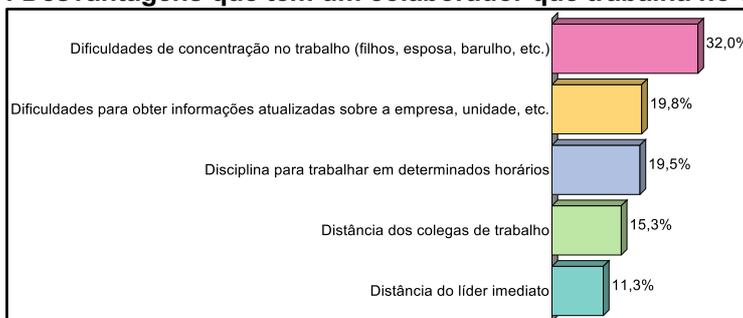


**Fonte: Elaborado pelos autores**

O Gráfico 7 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Quais as desvantagens que você acha que tem um colaborador que trabalha em domicílio? 32,0% disseram dificuldades de concentração no trabalho (filhos, esposa, barulho etc.); 19,8%

dificuldade para obter informações atualizadas sobre a empresa, unidade etc.; 19,5% disciplina para trabalhar em determinados horários; 15,3% distância dos colegas de trabalho e 11,3% disseram distância do líder imediato. A maioria disse dificuldades de concentração no trabalho (filhos, esposa, barulho etc.),  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

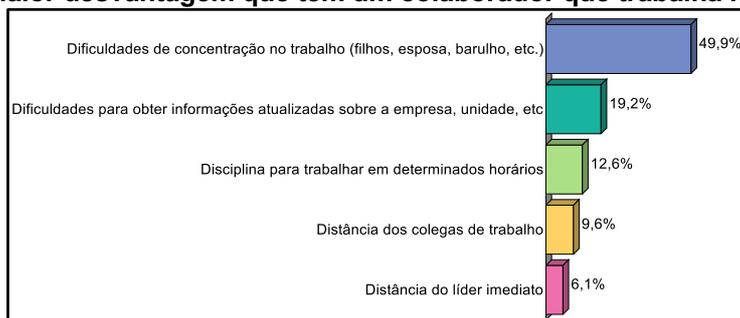
**Gráfico7: Desvantagens que tem um colaborador que trabalha no domicílio.**



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 8 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Dessas que você respondeu acima, qual é a maior desvantagem? 19,2% dificuldade para obter informações atualizadas sobre a empresa, unidade etc.; 12,6% disciplina para trabalhar em determinados horários; 9,6% distância dos colegas de trabalho e, 6,1% disseram distância do líder imediato. A maioria disse dificuldades de concentração no trabalho (filhos, esposa, barulho etc.),  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

**Gráfico8: Maior desvantagem que tem um colaborador que trabalha no domicílio.**

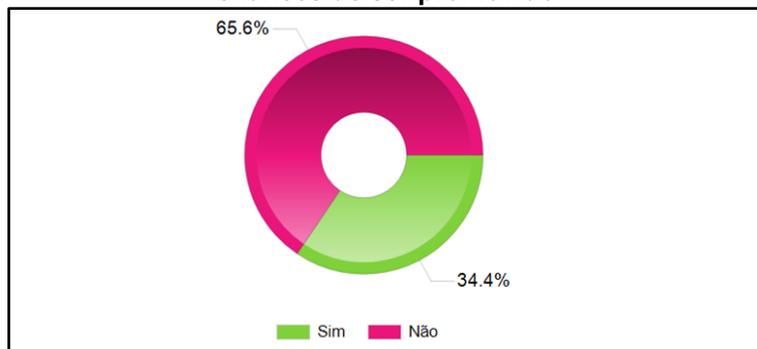


Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 9 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Em sua opinião, trabalhar em casa diminui as chances de ser promovido? 34,4% responderam sim e 65,6%

não. A maioria dos respondentes disseram que trabalhar em casa não diminuiu as chances de ser promovido,  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

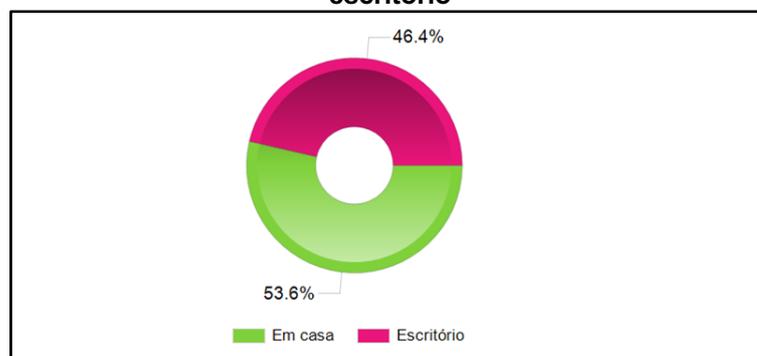
**Gráfico9: Proporção dos respondentes que acham que trabalhar em casa diminuiu as chances de ser promovido.**



Fonte: Elaborado pelos autores

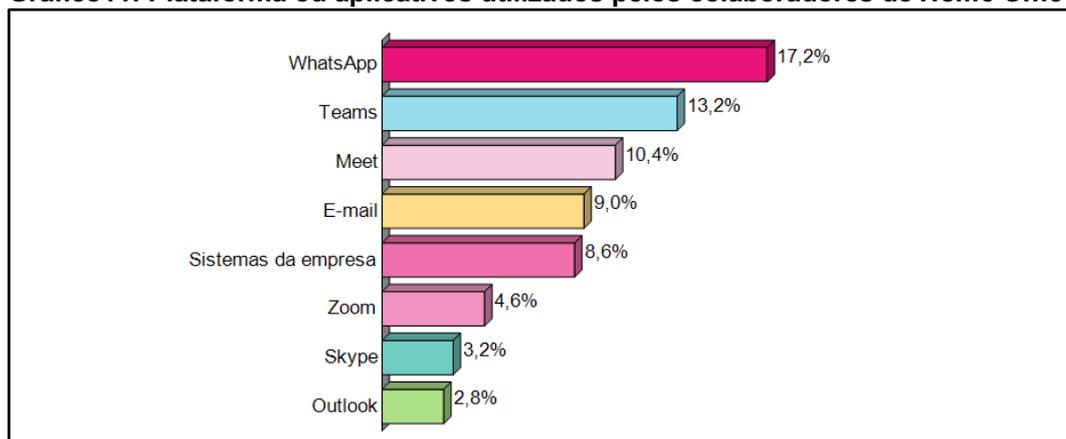
O Gráfico 10 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Se você pudesse escolher o local de trabalho, qual seria sua opção? 53,3% disseram em casa e 46,4% no escritório. A maioria dos respondentes disse trabalhar em casa,  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

**Gráfico10: Proporção dos respondentes que consideram melhor trabalhar em casa ou no escritório**



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 11 exibe o percentual das categorias de respostas das pesquisadas, de maneira global, pertinentes à pergunta: Qual a plataforma ou aplicativos que utiliza em seu trabalho? 17,2% que disseram *WhatsApp*; 13,2% *Teams*; 10,4% *Meet*; 9,0% *E-mail*; 8,6% Sistemas da empresa; 4,6% *Zoom*; 3,2% *Skype* e 2,8% *Outlook*. A maioria respondeu *WhatsApp*,  $P_{\text{valor}} < 0,05$ .

**Gráfico11: Plataforma ou aplicativos utilizados pelos colaboradores de *Home Office***

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que, segundo a maioria das respondentes, os colaboradores devem trabalhar todos os dias no sistema *Home Office*, embora elas também afirmem sentir a falta do ambiente de trabalho (colegas, sala, mesa, hora do almoço etc.). Segundo as respondentes, *e-mail* e reuniões são as formas com que os líderes imediatos devem passar as tarefas para os colaboradores de *Home Office* e, essas tarefas, devem ser passadas todos os dias ou pelo menos 2 a 3 vezes por semana. As respondentes citaram como principais vantagens do trabalho *Home Office* a extinção de problemas com trânsito e congestionamentos, evitar deslocamento para o trabalho e flexibilidade de horários. E, como principal desvantagem, a maioria disse a dificuldade na concentração no trabalho (filhos, cônjuge, barulho etc.). A maioria das respondentes disse que trabalhar em *Home Office* não diminui as chances de promoção e, que é melhor trabalhar em casa do que no escritório. E, finalmente, as respondentes disseram que as plataformas mais utilizadas no trabalho de *Home Office* são o *WhatsApp*, *Teams* e *Meet*.

Conclui-se que a modalidade de trabalho de *Home Office* adveio ao longo dos anos dos avanços tecnológicos, da necessidade de adaptação às mudanças sociais, evolução e consequente necessidade de adaptação tecnológica relacionadas ao mercado de trabalho. No cenário atual do Brasil e do mundo, em meio a pandemia Covid-19, essa modalidade tende a cada dia progredir, se

estender em meio as relações de emprego já existentes ou que vierem a existir. Sendo que, pelo que tudo indica, em relação ao advento da tecnologia crescente no Brasil e no mundo, no futuro empresas terão uma relação de trabalho híbrida ou até mesmo totalmente *Home Office* em grande parte das relações de trabalho e emprego.

## REFERÊNCIAS

BAFFI Maria A. T. **Modalidades de pesquisa:** um estudo introdutório. Disponível em: [http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq\\_bl/textos/texto02.pdf](http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq_bl/textos/texto02.pdf). Acesso em 08 mai 2021.

BEZERRA, Juliana. **Globalização.Toda Matéria,2020.** Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/globalizacao/>. Acesso em 29 abr 2021.

BONZATTO Eduardo A. **TRIPALIUM: O trabalho como maldição, como crime e como punição.** Disponível em:[https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/Direito\\_em\\_foco\\_Tripalium.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/Direito_em_foco_Tripalium.pdf).Acesso em 20 abr 2021.

BRASIL. **Lei 12.551 de 15 de dezembro de 2011.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso: 08 mai 2021.

BRASIL. **Lei 13.467 de 13 de julho de 2017.Do teletrabalho.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 08 mai 2021.

C177 - **Convenção de Trabalho em Casa,** 1996. Disponível em:[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322). Acesso em 08 mai 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** - 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, Márcia. **Normas da ABNT: regras de formatação para trabalhos acadêmicos. Toda Matéria, 2020.** Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/normas-abnt-trabalhos/>. Acesso em: 08 mai 2021.

FRANCESCHI, Alessandro de ECKHARD Moacir T. **Administração e organização do trabalho.** – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. 331 p.

KUGELMASS, J. (1996). **Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação.** São Paulo: Atlas. Apud. HAUBRICH, Deise Bitencourt., FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação.** Abril, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5.ed.rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES Diego C., HASTENREITER FILHO Horacio N. e TELLECHEA Justina. A realidade do trabalho Home Office na atipicidade pandêmica. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191., 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em 29 abr 2021.

MORENO, Claudio. Trabalho. **Etimologia e curiosidades, Origem das palavras. Sua língua.** Disponível em: [sualingua.com.br/2009/05/04/trabalho/](http://sualingua.com.br/2009/05/04/trabalho/). Acesso em 08 mai 2021.

OLIVEIRA, Renato A. **A concepção de trabalho na filosofia do jovem Marx e suas implicações antropológicas.** Unesp. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Kinesis/6\\_RenatoAlmeidadeOliveira.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Kinesis/6_RenatoAlmeidadeOliveira.pdf). Acesso em 08 mai 2021.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão.** Uniesp. Disponível

em:[http://www.uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf](http://www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf).

Acesso em 08 mai 2021.

ROCHA, Cháris T.M. da e SPANIER Fernanda. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** FGV, Ebape. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>

Acesso em 07 mai 2021.

STADLER, Adriano. **Fundamentos da administração.** Curitiba: IFPR Educação a Distância, 2011. 120 p.

**PLANEJAMENTO DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CAPACITAÇÃO,  
INSERÇÃO E REINSERÇÃO DE PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO DE  
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS.**

Larissa Rodrigues Marques da Silva  
Rafaela Mari Alves dos Santos  
Prof. Dr. Luiz Carlos Laureano da Rosa

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 21-39.

**Resumo:** O presente trabalho teve como motivação os reflexos ocasionados pela pandemia da Covid-19, que introduziu sérias consequências econômicas no Brasil, sobretudo no aumento indiscriminado do desemprego. Para mitigar essa situação, o trabalho tem como objetivo a criação de uma empresa, em São José dos Campos, de capacitação de pessoas, para a inserção e reinserção no mercado de trabalho, principalmente àquelas acima de 40 anos, bem como o incentivo ao empreendedorismo que também pode ser usado como estratégia socioeconômica, gerando, neste momento de crise, novas oportunidades de emprego. Ferramentas como *Business Model Canvas*, *Brainstorming* e o Plano de *Marketing* foram utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. Como resultados finais foram abordados sistemicamente todos os processos para abertura de uma empresa de capacitação e colocação de pessoas no mercado de trabalho. Conclui-se que, além da formalização da abertura de uma empresa, objetivo principal deste trabalho, está sendo apresentado aos novos empreendedores tudo que é necessário saber antes de abrir seu próprio negócio.

**Palavras-chaves:** Treinamento. Empreendedorismo. Canvas. Marketing. Tecnologia.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia de todos os países incluindo o Brasil passa por diversos desafios e abalos devido o surgimento de uma pandemia ocasionada pelo Corona Vírus desde seu surgimento em 2019, afetando o Brasil no primeiro trimestre de 2020. Para medir esses reflexos ocasionados na economia do país, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2020), com o seu Plano Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PENAD) contabilizaram 12,8 milhões de desempregados somente no Brasil até o primeiro semestre de 2020.

A taxa de desemprego no país chegou a 13,3%, atingindo às pessoas de todas as idades, entre elas, àquelas acima de 40 anos. Estas são afetadas pela falta de inovações, alcance e desempenho em tecnologias, se comparado com o público jovem entre 20 a 30 anos, considerado como principais fatores de desemprego no país.

Ainda dentro das estatísticas, de acordo com o SEADE ( Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), com base no ano de 2018, destaca-se o índice populacional da cidade de São José dos Campos, localizada na Região do Vale do Paraíba, interior de São Paulo, onde há cerca de 710.000 habitantes, contendo cerca de 696.000 pessoas pertencentes a área urbana, em que 294.023 pessoas fazem parte da faixa etária acima de 40 anos, com uma taxa de ocupação de 30,1%.

A prefeitura de São José dos Campos no mês de abril de 2020 solicitou ao Instituto INDSAT (Indicadores de Satisfação dos Serviços Públicos) uma pesquisa atualizada sobre os índices de ocupação nesse primeiro trimestre, constatou que 30,5% dessas pessoas (acima de 40 anos) encontravam-se desempregadas. Ainda na busca, por meio do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), no primeiro semestre de 2020, constatou-se perdas acumuladas de 6.423 referenciadas pelos postos de trabalho da cidade.

Diante dos dados apresentados, este artigo tem como principal objetivo a criação de uma empresa, em São José dos Campos, de capacitação de pessoas, para a inserção e reinserção no mercado de trabalho, principalmente àquelas acima de 40 anos, bem como o incentivo ao empreendedorismo que também pode ser usado como estratégia socioeconômica, gerando, neste momento de crise, novas oportunidades de emprego

Com o intuito de proporcionar um entendimento abrangente na esfera administrativa, este artigo foca na importância do planejamento e eficiência e aos procedimentos para abertura

de empresas, servindo assim como parâmetro fundamental para o conhecimento e desenvolvimento de todos os processos necessários.

Tecnicamente este artigo se refere a métodos de pesquisa qualitativa, abordando coletâneas de informações e dados específicos da temática fortalecendo assim a base de aplicação e entendimento da área juntamente com as teorias e práticas, norteados pelo IBGE, SEADE, CAGED, entre outros que fizeram parte da importância como mediador das pesquisas para este artigo, devido seus altos índices informativos e realísticos.

O método qualitativo foi também necessário à aplicação das bases exploratórias, permitindo assim a interação com a temática. Serviu também como principal guia de apoio e desenvolvimento para a modelação da criação do projeto em questão, respeitando assim de modo realista a interação mercadológica vista na cidade de São José dos Campos e se aprofundando de modo descritivo todas as informações necessárias a fim da busca de soluções para o seguinte problema de pesquisa: como as pessoas, em especial àquelas acima de 40 anos podem se sobressair no mercado competitivo para vaga de emprego?

## 2. EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo pode ser compreendido como criar e efetuar mudanças, realizar e idealizar projetos e implementar inovações.

Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória [...] (CURY, 2003)

Existem três tipos de empreendedorismo, o mais conhecido é o Individual, sendo a criação de novas empresas; o Corporativo é a realização de novas soluções e ações no mercado ou em uma empresa; e o Social, onde se tem como objetivo as mudanças no meio social. (IBC, 2018)

### 3. EMPRESA *PROGRESS*

A *Progress* terá como objetivo ajudar, por meio de treinamentos, palestras e orientações, na recolocação de pessoas, preferencialmente àquelas acima dos 40 anos, sejam esses profissionais atuando com mão-de-obra ou como empreendedores. Além disso, a *Progress* atuará como empresa de consultoria, divulgando vagas de outras empresas.

A empresa *Progress* se estabelecerá em São José dos Campos, no estado de São Paulo, Vale do Paraíba. Segundo dados do CAGED, São José dos Campos e Jacareí ficaram abaixo da 300ª colocação no ranking de desemprego dentre 370 cidades do estado de São Paulo, sendo São José dos Campos destaque na colocação mais baixa. Infelizmente, o resultado vem dos problemas que a indústria enfrentou em 2019 e a situação só piora com as demissões causadas pelos impactos da pandemia.

Como um dos objetivos da empresa *Progress* é fazer com que tanto a inserção quanto a reinserção de pessoas no mercado de trabalho sejam facilitadas, o negócio se estenderá para todas as faixas etárias, contudo, com destaque em cursos destinados a pessoas acima dos 40 anos que buscam sua recolocação.

### 4. PLANEJAMENTO DE UMA EMPRESA

O início do planejamento de um negócio deve começar com pesquisas de mercado à fim de verificar se o negócio será ou não viável financeiramente. Os principais segmentos de negócio são: Comercial; Industrial; Prestadora de Serviços e Rural (SEBRAE, 2020.). Já o porte de uma empresa é definido de acordo com seu faturamento anual, os portes são: MEI - Microempreendedor Individual (Até 1 empregado), ME - Microempresa (até 20 empregados), EPP - Empresa de Pequeno Porte (de 20 a 99 empregados), EMP - Empresa de Médio Porte (De 100 a 499 empregados), EGP - Empresa de Grande Porte (acima de 500 empregados). (SEBRAE, s.d.)

#### 4.1. MODELO DE NEGÓCIO

Para iniciar o planejamento de um negócio, é preciso criar um modelo de negócio, que descreva a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma

organização. O modelo de negócio é a maneira que a empresa cria, entrega e captura valor. (SEBRAE, 2020)

Adiante será possível entender, através de explicações e exemplos, como criar um modelo de negócio, utilizando as ferramentas *Business Model Canvas*, *Brainstorming* e Plano de *Marketing*. Os exemplos, terão como base o modelo de negócio *Progress* previamente apresentado neste artigo.

#### 4.2. BUSINESS MODEL CANVAS – MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Uma das ferramentas mais utilizadas atualmente para a criação de um modelo de negócio é o *Business Model Canvas*, a partir dele é possível observar e levantar informações muito relevantes para a criação de uma empresa e é possível começar a desenvolver o modelo de negócio na prática.

São primordiais para a confecção de um *Canvas* as seguintes informações: Parceiros chave, atividades chave, recursos chave, oferta de valor, relacionamento com o cliente, canais de vendas, segmentos de clientes, fontes de custos e fontes de receitas. É vantajoso por vários motivos, sendo umas das principais vantagens a visualização e a simplificação das informações. (SEBRAE, 2020.)

##### 4.2.1. COMO MONTAR

Para criar o *Canvas* é necessário seguir uma ordem correta, para que assim as informações sejam mais fáceis de conectar umas nas outras. Além disso, o intuito é que o *Canvas* seja desenvolvido por toda a equipe do projeto, podendo ser desenvolvido digitalmente ou por meio de um papel grande e post-its.

A ordem correta para preencher as informações do *Canvas* é: Segmentos de clientes; Oferta de valor; Canais de vendas; Relacionamento com o cliente; Fontes de receitas; Recursos chave; Atividades chave; Parceiros chave; e Fontes de custo.

Para realizar o preenchimento do *Canvas*, é importante que todos os interessados estejam envolvidos no negócio. É aconselhável que o *Canvas* seja impresso em uma folha grande o suficiente para que todas as informações fiquem visíveis e claras para todos.

Para facilitar o entendimento dos itens do *Canvas* podemos separar em: Como, o quê, quem e quanto (SUZANE ZANIN, 2019, p. 40), descrito da seguinte forma:

- Como: Parceiros chave, atividades chave e recursos chave (atividades).
- O quê: Oferta de valor (qual produto ou serviços).
- Quem: Relacionamento com o cliente, canais de vendas e segmentos de clientes (público-alvo).
- Quanto: Fontes de custo e fontes de receitas (viabilidade econômica).

É importante levar em consideração que o *Canvas* é o início do projeto do negócio e é desenvolvido com a presença da liderança, diretoria ou dos sócios. É preenchido com base em *Brainstorming* e análise de cada etapa. As áreas são aprofundadas através de outras ferramentas, que no caso da *Progress* será por meio da ficha do plano de *marketing*.

#### 4.2.3. BRAINSTORMING

O *Brainstorming* é uma técnica que foi desenvolvida em 1938 pelo publicitário e escritor Alex Osborn, (publicitário e escritor). Na tradução literal significa “tempestade de ideias” e tem como objetivo trazer para análise o máximo de ideias possível. É importante que ao realizar o *Brainstorming* não haja contestação de nenhuma ideia e não é permitido haver influências hierárquicas. O *Brainstorming* é implementado para conseguir o máximo de respostas possíveis em um curto período. (PRADA, 2018).

A seguir será observado o que se espera em cada quadrante no preenchimento do *Canvas* segundo o modelo de negócio *Progress*, tendo como base a ferramenta *Brainstorming* na criação e análise das ideias.

Segmentos de clientes: Nessa etapa é importante identificar o perfil do cliente. No caso da empresa *Progress*, o perfil dos principais clientes consiste em pessoas e empresas que prezam atualização no mercado de trabalho.

Oferta de valor: Ao contrário do que alguns pensam a oferta de valor não é destinada a colocar preços nos produtos e sim a informar o que de fato agrega valor ao produto,

no caso da *Progress*, os resultados das análises dos valores de serviços são principalmente praticidade, preços justos e resultados consistentes.

**Canais de vendas:** No caso dos canais de vendas, é necessário compreender todos os canais através dos quais o negócio deseja vender os produtos. No caso da *Progress*, a venda de produtos será realizada por sistema, seja à distância, ou seja, presencialmente. Esse sistema pode contemplar um site ou um aplicativo.

**Relacionamento com o cliente:** Quando falamos em relacionamento com o cliente é necessário conhecer os canais de comunicação, ou seja, como o negócio vai se relacionar com os clientes. No caso da *Progress* podemos dizer que será através de sites e redes sociais.

**Fontes de receitas:** É a fonte do dinheiro da empresa, ou seja, através de que meio é possível receber o pagamento. Pensando no plano de o ideal é que a venda seja realizada através de site, no qual dará as opções de pagamentos via boleto ou cartão como exemplo.

**Recursos chave:** O que é necessário para desenvolver o produto ou serviço. Para a *Progress*, por exemplo, alguns dos recursos chave são os instrutores especialistas em recursos humanos e os sistemas de *e-learning*. Um dos recursos é a mão de obra especializada e o outro recurso exemplificado é um sistema de ensino à distância.

**Atividades chave:** Nessa etapa são identificadas as principais atividades do negócio, pode ser o fornecimento de cursos profissionalizantes, a possibilidade de um modelo de negócio de consultoria, que não só vende cursos, como também oferta vagas de emprego, como a *Progress* estima fazer.

**Parceiros chave:** As parcerias são importantes para todos os tipos de negócios e é preciso identificar parcerias chave. No modelo de negócio abordado nesse artigo, é possível criar uma parceria chave com sites de parceiros para divulgação, podendo citar como exemplo sites de algumas universidades.

**Fontes de custo:** Tudo que a empresa precisa pagar precisa estar relacionado nesse item, tendo como exemplo os funcionários, o aluguel, os fornecedores e assim sucessivamente.

### 4.3. PLANO DE *MARKETING*

Atualmente no mercado existem diversos modelos para usar como base para desenvolver um Plano de *Marketing*, todavia, sabe-se que apesar de cada empreendedor decidir qual é o melhor caminho a seguir para iniciar o próprio negócio, é importante considerar que existem três fases principais para realizar um bom plano de marketing e essas fases são: planejamento, implementação e avaliação (SEBRAE, 2019).

O Plano de *Marketing* pode contemplar fatores culturais, políticos, tecnológicos, fatores internos, concorrência, definição do público-alvo, definição da marca, objetivos e metas, além é claro, das fases de desenvolvimento do produto e pode ser implementado conforme as necessidades de cada negócio, desde que cumpra os objetivos e que passe pelas três fases mencionadas anteriormente (SEBRAE, 2019).

A seguir será possível compreender, as informações necessárias para desenvolver o plano de *marketing* de qualquer modelo de negócio.

#### 4.3.1. FATORES ECONÔMICOS

Os fatores econômicos são os dados econômicos, como distribuição de renda, ou fatores que podem influenciar no negócio. (AMBROSIO, 2007)

No caso da *Progress* o município de atuação é São José dos Campos, que é uma cidade conhecida pelo seu alto desenvolvimento econômico e tecnológico, possuindo um ambiente vasto de negócios, e foi estimado um PIB *per capita* de R\$ 56.683,69 (IBGE, 2017).

São José dos Campos, conforme demonstrado anteriormente nesse artigo, é uma das cidades aonde se concentra o maior número de demissões de 2020, por esse motivo, o número de pessoas que precisará de recolocação e capacitação profissional será alto (CAGED, 2020).

#### 4.3.2. FATORES SOCIOCULTURAIS

São as características gerais da população na qual a empresa está ou será inserida. É necessário listar como essas características podem influenciar o surgimento da

empresa. Informações como tamanho da população, necessidade dos consumidores, renda e faixa etária são exemplos de características que auxiliam nessa listagem e facilita a compreensão de informações para a empresa. (AMBROSIO, 2007).

Como a *Progress* está situada na cidade de São José dos Campos, atualmente é estimada uma população de mais de 720 mil pessoas na cidade (IBGE, 2020) e contém cerca de 30 mil empresas, sendo 1.913 empresas industriais, 11.390 empresas comerciais e 15.800 empresas de serviços. Essas informações colaboram para traçarmos um perfil sociocultural de pessoas voltadas ao mercado de trabalho tanto para indústrias, empresas comerciais quanto para empresas de serviços, sendo assim, o público alvo é formado por pessoas de todas as idades que buscam engajamento profissional. (CEV,s.d.).

#### 4.3.3. FATORES LEGAIS

Diz respeito às leis e impostos que regem o setor da empresa e todo o processo para legalizá-la. São os fatores necessários para a legalização da empresa. Os principais documentos necessários são: Contrato Social, registro na Junta Comercial, alvará de localização e funcionamento, inscrição estadual (onde se recebe a inscrição do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços), licenças e inscrições nos órgãos de regulação estaduais e municipais. (AMBROSIO, 2007)

Como os documentos mencionados são os principais, a *Progress* necessita destes para a legalização. Além disso, a *Progress*, também precisa seguir todas as normas presentes no código de defesa do consumidor.

#### 4.3.4. FATORES TECNOLÓGICOS

A empresa precisa estar atualizada e se adaptar às novas tecnologias, pois a tecnologia é algo fundamental e pode afetar os negócios. É preciso se manter atualizado. Os fatores tecnológicos que são necessários atualmente e podem ser utilizados nas empresas e também na *Progress*: sites, redes sociais (Páginas no *Facebook, Instagram etc.*), *Softwares* para que o sistema da empresa seja atualizado e podemos acrescentar também equipamentos e máquinas para que o meio de processo e prestação de serviços sejam otimizados, de modo que facilite o segmento da empresa. (AMBROSIO, 2007)

#### 4.3.5. CONCORRÊNCIA

Para definir a concorrência é necessário analisar todos os aspectos, tais como: preço, forma de divulgação, atendimento, variedade de serviços e produtos etc. É um meio de tentar prever as ações da concorrência de modo que consiga analisar como seu negócio pode ser ideal em relação ao concorrente. (AMBROSIO, 2007)

#### 4.3.6. FATORES INTERNOS

É importante fazer uma análise crítica do ambiente interno da empresa e conferir se ele está de acordo e nas conformidades para que seja possível realizar o seu serviço da forma correta. (AMBROSIO, 2007)

Alguns fatores a serem observados: disponibilidade e alocação dos recursos humanos, idade e capacidade dos equipamentos e tecnologia disponíveis, disponibilidade de recursos financeiros, cultura e estrutura organizacional existentes versus desejadas. (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.18).

#### 4.3.7. DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Os fatores a seguir são fundamentais para que seja definido um público-alvo:

a) Geográficos: O fator geográfico é o tamanho potencial do seu mercado. (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.26)

No caso da *Progress*, irá ser atendida apenas a cidade de São José dos Campos no estado de São Paulo, porém, trabalhará com uma margem ampla atendendo todas as regiões da cidade.

b) Demográficos: Os dados demográficos são dados sobre o cliente. No caso de pessoa física os dados essenciais são: faixa etária, sexo, renda, nível de escolaridade e profissão. No caso de pessoa jurídica, os dados são: localização, ramo de atividade, número de funcionários e filiais produtos e serviços oferecidos etc. (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.26)

Como a *Progress* atende os dois tipos de clientes, podemos exemplificar como: Pessoa Física: Homens e mulheres, preferencialmente com idades acima dos 40 anos, desempregados, buscando recolocação profissional e com qualquer renda e escolaridade. Pessoa Jurídica: Empresas de pequeno e médio porte de qualquer ramo de atividade

c) Psicográficos: O fator psicográfico refere-se ao estilo de vida do cliente, seu perfil. O fator psicográfico pode ajudar a definir a região em que a empresa será instalada. (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.26).

Na *Progress*, os perfis são pessoas desempregadas, interessadas em ingressar no primeiro trabalho bem como em recolocação no mercado de trabalho, ou pessoas empregadas que buscam capacitação por meio de treinamentos. Além de empresas que se interessem pelos serviços de consultoria ou de treinamentos.

d) Comportamentais: Os fatores comportamentais são caracterizados pelos hábitos de consumo, os gostos do consumidor, as influências, em quais ocasiões e com qual frequência procuram esse tipo de mercadoria ou serviço e os estímulos que os fazem comprar o produto ou adquirir o serviço (prazo de entrega, qualidade, marca etc.). (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.26).

No caso da *Progress* os benefícios procurados são a busca dos serviços prestados pela empresa para que se consiga a capacitação profissional. Já para as empresas, os fatores comportamentais predominantes são o interesse pela divulgação das vagas e o recebimento dos serviços de consultorias ou treinamentos para seus funcionários.

#### 4.3.8. POSICIONAMENTO NO MERCADO

O posicionamento do mercado refere-se à imagem que a empresa quer passar para os clientes. É importante analisar os dados dos concorrentes e utilizar como base os pontos fortes e fracos para que a empresa mostre diferenciais, de modo que seja reconhecida pelos melhores preços, localização e atendimento. (AMBROSIO, 2007)

A *Progress* quer se tornar reconhecida no mercado como uma empresa que possui os melhores cursos, palestras e treinamentos, que tenha um número grande de clientes que conquistaram a recolocação profissional.

#### 4.3.9. DEFINIÇÃO DA MARCA

O momento de definição da marca é quando acontece a criação da identidade da empresa, a criação do slogan, definição das cores da marca, nome e símbolo da empresa. (AMBROSIO, 2007).

Na logomarca foram utilizadas as cores laranja e chumbo. A cor laranja, além de ser uma cor vibrante pode transparecer alegria, criatividade e confiança. A cor chumbo, tende a ser associada à elegância, poder e força. Os símbolos de gráfico e seta presentes na logomarca se relacionam com o próprio nome *Progress*, pois transmite o sentimento de crescimento e desenvolvimento.

Figura 01 – Logomarca da empresa *Progress*.



Fonte: Criada pelos autores, 2021.

#### 4.3.10. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e as metas são os resultados que a empresa deseja alcançar.

Eles estão relacionados à missão da empresa e orientarão as suas ações. Objetivos: declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing. Metas: mais específicas e essenciais para o plano [...] (SEBRAE MINAS, ed. 2013, p.36).

É importante estabelecer metas realistas e claras. Para ficar mais fácil a compreensão e observação, as metas podem ser quantificadas. Os objetivos e metas devem estar interligados à missão e visão da empresa. (AMBROSIO, 2007).

#### 4.3.11. PREÇO

Preço diz respeito ao quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto/serviço. Economicamente falando, o melhor preço é aquele que cobre os custos de produção e gere uma boa margem de lucro para a empresa. Porém, é necessário analisar o quanto seu produto/serviço vale para o cliente e definir se o preço está compatível com o mercado e/ou se é viável para a empresa. (AMBROSIO, 2007).

Para determinar o preço do seu produto/serviço, é necessário levar em consideração alguns fatores externos como por exemplo, o preço da concorrência.

Levando em consideração o modelo de negócio *Progress* podemos utilizar como exemplo a precificação para um curso de Empreendedorismo no qual a empresa espera um lucro de 20%.

#### 4.3.12. PRAÇA

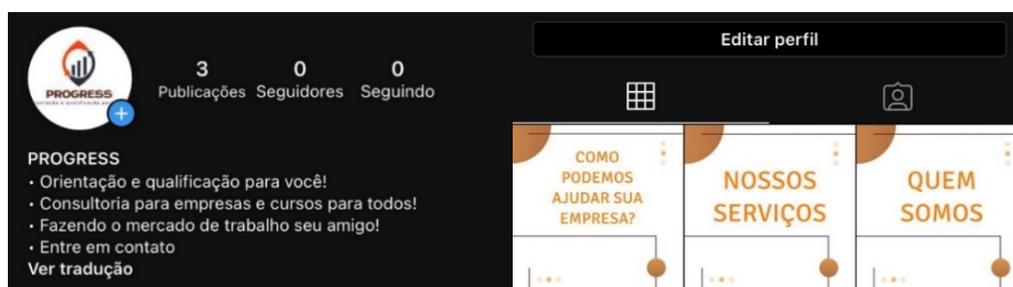
Nesse aspecto da praça é importante levar em consideração o que é importante no processo de fornecimento, estoque e transporte dos produtos. Diz respeito a como seu produto/serviço será oferecido e como chegará para o cliente. Devem ser considerados fatores como: localização, estrutura da empresa e os canais de comunicação e de distribuição. (AMBROSIO, 2007)

#### 4.3.13. PROMOÇÃO

A função da promoção é estimular vendas, ou seja, quais as estratégias para captar o público-alvo. Também diz respeito a maneira que a empresa divulgará seu produto ou serviço. Deve ser levado em consideração os meios que o público-alvo mais utiliza e absorve. (AMBROSIO, 2007).

Para a *Progress* os meios escolhidos foram site e redes sociais. O uso das redes sociais está sendo o portal de entrada para o sucesso reverenciado pelo marketing digital, trazendo como positivo com possíveis investimentos elencando assim a empresa de maneira geral com grande alcance do público-alvo. Com isso as iterações com redes sociais se tornaram grandes pontos de impulso como demonstrado na Figura 02 a mídia social Instagram.

Figura 02 – Instagram como marketing digital



Fonte: Criada pelos autores, 2021.

#### 4.3.14. PESSOAS

A etapa de pessoas é voltada para a gestão de pessoas da empresa, onde é importante avaliar o funcionário em termos de conhecimento, posicionamento, objetivos, meta, motivação e entre outros. (AMBROSIO, 2007)

Na *Progress* serão realizados cursos profissionalizantes para os funcionários, haverá alinhamento constante sobre as metas da empresa e haverá métodos de avaliação e reconhecimento individuais e em grupo.

#### 4.3.15. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

O principal objetivo do cronograma é que as atividades sejam realizadas de maneira efetiva dentro do prazo definido. Com ele é possível estimar o tempo das atividades, acompanhar o desempenho da equipe, alocar melhor os recursos e melhorar a eficiência do projeto. (JUNIOR, 2019).

Após a definição do escopo é necessário definir quem está diretamente ou indiretamente envolvido com o projeto, ou seja, clientes, fornecedores, funcionários etc. Podemos exemplificar colocando no cronograma os nomes dos responsáveis de cada função, como um gerente de publicidade e propagandas que ficará responsável por todo o processo de imagem visual de uma empresa e que ajudará tanto com orçamentos, negociações, quanto com acompanhamento de instalações de fachadas comerciais. (JUNIOR, 2019).

É muito importante definir uma lógica para a sequência de um cronograma, visto que as atividades precisam ter interação umas com as outras. (JUNIOR, 2019).

Cada atividade não tem um prazo estipulado sem pensar em cada detalhe, as atividades precisam ter um tempo mensurado para que a partir disso seja estipulado um prazo. Não há como impor que uma tarefa, como comprar mesas de escritório por exemplo, seja realizada no prazo de uma semana se não sabemos quanto tempo será gasto para fazer orçamentos entre fornecedores. (JUNIOR, 2019)

#### 4.3.16. AVALIAÇÃO E CONTROLE

A avaliação de controle serve para mensurar os resultados da companhia e verificar onde estão as falhas e os pontos positivos. Geralmente a avaliação e o controle estão conectados as auditorias e são processos que devem ser analisados e devidamente estruturados (DNIT, 2017, p. 8.).

O DNIT, (2017, p.6), quanto ao ambiente de controle se refere da seguinte forma:

O Ambiente de Controle refere-se a um conjunto de normas, processos e estrutura que servem de base para a condução do controle interno por toda a organização. Trata-se da atitude geral da empresa, ou seja, o envolvimento, a conscientização e o comportamento da entidade a respeito da importância dos controles. [...] (DNIT, 2017, p. 6.)

Os controles e avaliações são em sua maioria fiscalizados por auditorias. As técnicas de auditoria utilizadas em controles administrativos internos são desde indagação oral, observação das atividades e condições, inspeção física até mesmo rastreamentos. (DNIT, 2017, p. 8.)

Um exemplo de avaliação e controle, no caso da *Progress* é a implantação de avaliações de satisfação dos clientes no final dos cursos. Dessa maneira seria possível analisar o nível de aceitação dos clientes à cada conclusão de treinamento, contudo, o método de avaliação não é eficaz se não for devidamente analisado. (DNIT, 2017, p. 8.)

Após a análise dos pontos fracos é necessário realizar um plano de ação e estabelecer novas metas a serem alcançadas para eliminar o problema (DNIT, 2017, p. 8.).

## 5. RESULTADOS

Os dados apresentados neste artigo, adquiridos do IBGE, CAGED, SEBRAE entre outros, contribuíram para a obtenção dos dados populacionais, referindo-se também às margens de desemprego na cidade de São José dos Campos, situada no Vale do Paraíba, interior de São Paulo. Traz, como base fundamental, a criação de uma empresa fictícia para solução do problema diagnosticado em relação à falta de treinamento e especialização nas áreas de tecnologia de modo geral.

Sendo assim, tornou-se importante reunir diversos assuntos relacionados com o desenvolvimento de uma nova empresa. Aspectos do empreendedorismo no qual as teorias de Cury (2003) salienta que as táticas para criação de uma nova empresa devem estar relacionadas diretamente com os sonhos, sendo necessário enfrentar riscos, diante de atitudes ao enfrentamento de todos os problemas que o cercam, demonstrando assim que o sucesso depende de todos os esforços empenhados.

Diante dessa analogia aplicando-a na criação da empresa *Progress* foram aplicados conhecimentos teóricos unidos a resultados estabelecidos por órgãos estatísticos da vida real, tornando aumentado assim o foco geral deste trabalho para se igualar a vida cotidiana, juntamente com os problemas precários vistos ao redor, entre eles as crises ocasionadas pelo desemprego às pessoas, principalmente àquelas com idade acima dos 40 anos.

Dessa forma todos os requisitos administrativos foram apresentados nesse desenvolvimento, nos quais se destacaram de maneira geral diante de sua simplicidade com resultados eficazes capazes de solucionar diversos problemas no meio social, entre eles as condições precárias existentes na falta de treinamento e profissionalização técnica.

Modelos como o *Canvas*, como apresentado, através de seus blocos coloridos, permite de maneira fácil e rápida elencar todos os critérios administrativos a serem inseridos, tais como problemas e soluções, cujas cores determinadas pelo sistema remetem ao administrador uma visão clara e lógica dos conceitos propostos pelo sistema *Canvas* (SUZANE ZANIN, 2019).

Fatores importantes encontrados nesse desenvolvimento tornaram-no ainda mais expressivo quanto a importância do *Marketing* em que se mostrou eficaz e necessário, modelado pelos novos conceitos existentes no meio social destacado pelas redes sociais, nas quais tornaram-se as principais fontes de alcance de diversos clientes em tempo real em todos os locais.

A apresentação da empresa *Progress* se demonstrou eficaz desde a sua aparência com a utilização de cores ideais (cinza e laranja), com seu objetivo de praticidade e entendimento para os futuros clientes de forma coerente e com as propostas para o sucesso e de novas portas para o mercado competitivo.

O trabalho realizado é composto por diversos exemplos práticos e explicações claras. Dessa forma como resultado satisfatório o modelo de negócio *Progress* se mostrou coerente dentro das expectativas propostas pelos objetivos gerais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo elaborar o planejamento de uma empresa de negócios, que pudesse ter como soluções preparar pessoas, principalmente àquelas acima de 40 anos de idade, para o mercado de trabalho. Neste sentido, surgiu então a *Progress*, cuja sua tradução na língua portuguesa é Progresso, um nome forte que traduz a imagem do alcance dos obstáculos descritos nesse trabalho.

Diante de todos os empenhos relacionados de maneira unilateral referenciado pelo problema de pesquisa quanto a treinamento pessoal para o mercado de trabalho, foram abordados sistemicamente todos os processos para abertura dessa empresa, detalhando minuciosamente todos os critérios e procedimentos da importância do planejamento e motivação propostos.

Nesse contexto, observa-se que a maior taxa de desemprego atinge às pessoas maiores de 40 anos de idade, justamente pela falta de conhecimento tecnológico entre outros fatores que delimitam o sucesso desse público-alvo. Para mitigar essa situação e como resposta do problema de pesquisa proposto, a empresa *Progress* é capaz de proporcionar a essas pessoas treinamento com dinamismo e preparo para o mercado de trabalho.

A motivação pessoal foi uma das primeiras ações propostas por esse trabalho, tornando assim o principal elo entre os contextos administrativos e a busca para preparação de pessoas para o ambiente de trabalho, demonstrando também os modelos de abertura da empresa.

Notoriamente com a leitura e compreensão dos dados aplicados, assim como os procedimentos elencados, esse trabalho se mostrou satisfatório para diversos tipos de aprendizagem, entre eles se destacaram a humanização, incentivo, possibilidades, objetivos, empatia, desenvolvimento, análises entre outras características fundamentais compreendendo na resolução da problemática apontada.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente Ambrósio. **Plano de Marketing**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2007

ANDRADE. Marcio Roberto. Como abrir uma empresa: passo a passo para tirar as ideias do papel, **Blog Conta Azul**. Disponível no endereço eletrônico: <https://blog.contaazul.com/como-abrir-uma-empresa/>. Acesso em 29/ outubro/ 2020.

CUNHA, Kaio. **Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio**. 2020. Disponível no endereço eletrônico: <https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20e%20como, fins%20tribut%C3%A1rios%20e%20outros%20benef%C3%ADcios>. Acesso em 22 / janeiro / 2021.

CHARLES PRADA, **Euax Consulting**, 21 de setembro de 2018. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.euax.com.br/2018/09/brainstorming/>. Acesso em 19/ outubro/ 2020.

Estratégia de Precificação, **Exact Sales**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.exactsales.com.br/academia-exact-blog/estrategia-de-precificacao>. Acesso em 29/ outubro/ 2020.

Entenda o conceito de design thinking e como aplicá-lo aos negócios, **SEBRAE**.

Disponível no endereço eletrônico:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410Vgn>

VCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 30 / outubro / 2020.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Conheça os tipos de empreendedorismo e suas áreas de atuação ideais**. 2018. Disponível no endereço eletrônico:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-empreendedorismo-e-suas-areas-de-atuacao-ideais/>. Acesso em 20 / janeiro / 2021.

IBGE – Instituto Nacional de Geografia e Estatística. **São José dos Campos – População**. 2020. Disponível no endereço eletrônico:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-jose-dos-campos/panorama> Acesso em 20 / janeiro / 2021.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **A criação de uma marca**. 2013. Disponível no endereço eletrônico:

[https://www.gov.br/inpi/pt-](https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf)

[br/composicao/arquivos/01\\_cartilhamarcas\\_21\\_01\\_2014\\_0.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf) Acesso em 21/ janeiro/2021.

MARINA BRAZ DE CASTRO, **Manual de procedimentos para avaliação dos controles internos**, DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes), março de 2017. Disponível no endereço eletrônico: [https://www.gov.br/dnit/pt-br/composicao/orgaos-vinculados/auditoria/manuais-da-auditoria-interna/manual\\_procedimentos\\_avaliao\\_controles.pdf](https://www.gov.br/dnit/pt-br/composicao/orgaos-vinculados/auditoria/manuais-da-auditoria-interna/manual_procedimentos_avaliao_controles.pdf). Acesso em 30/ outubro/ 2020.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business ModelGeneration**, Inovação em Modelos de Negócios: 5° reimpressão, Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Plano de Marketing, **SEBRAE**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf> >. Acesso em 29/ outubro/ 2020.

Psicologia das Cores, **Matheus Clemente**. Disponível no endereço eletrônico: <https://rockcontent.com/br/blog/psicologia-dascores/#:~:text=Significado%20da%20cor%20laranja&text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20vermelho%2C%20o,alegria%20e%20confian%C3%A7a%20nas%20empresas>. Acesso em 29/ outubro/ 2020.

SEBRAE. **Como elaborar um plano estratégico**. 2019. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-marketing,084b6484b071b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 20 / janeiro / 2021.

SEBRAE - **Recomendações para abertura de empresas**. 2020. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=1571#:~:text=Arts.,por%20d%C3%ADvidas%20constitu%C3%ADdas%20pela%20empresa>. Acesso em 12/ janeiro /2021.

SIMONE KAFRUNI, **Correio Braziliense**, 01 de agosto de 2020. Disponível no endereço eletrônico: [https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/08/01/internas\\_economia,877445/desemprego-afetou-principalmente-trabalhadores-idosos-no-primeiro-seme.shtml](https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/08/01/internas_economia,877445/desemprego-afetou-principalmente-trabalhadores-idosos-no-primeiro-seme.shtml). Acesso em 21/ agosto/ 2020.

ZANINS, Susane. **Modelagem de negócio Canvas**: guia prático de preenchimento para empresas de moda. Disponível no endereço eletrônico: [https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id\\_cpmenu/6295/Disserta\\_\\_o\\_Susane\\_Zanin\\_15712260244926\\_6295.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/6295/Disserta__o_Susane_Zanin_15712260244926_6295.pdf) / Acesso em 18 / janeiro / 2021.

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS ENTRE DUAS  
EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO:  
Magazine Luiza X Lojas Americanas**

Natália Cristina Pedroso de Oliveira Marins  
Rodrigo de Campos Moreno  
Prof. Dr. Wagner Belucci

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 40-60.

**Resumo:**

O presente artigo irá abordar, comparar e analisar as demonstrações contábeis entre duas empresas do mesmo segmento utilizando os índices econômicos e financeiros. O trabalho apresenta de maneira objetiva através dos índices econômicos e financeiros as estratégias utilizadas, quais os pontos passíveis de melhoria, os benefícios e os malefícios da Lojas Americanas e Magalu. Por fim apontar qual das empresas se revela em melhor situação patrimonial. Pretende-se alcançar de maneira simplificada a todos os usuários das demonstrações contábeis um relatório onde seja possível analisar e comparar toda saúde financeira das empresas alvo deste estudo. O presente estudo contempla seus três objetivos específicos, atingindo seu objetivo geral e respondendo ao seu problema de pesquisa, identificando que as variações na forma de gerir as origens e aplicações de recursos financeiros trouxeram mais resultados positivos, de 2019 para 2020, às Lojas Americanas, visto que, é ela quem se revela em melhor situação patrimonial, ela produz a maior riqueza comparada a Magalu.

**Palavras-chave:** Comparativo, demonstrações contábeis, Lojas Americanas, Magalu.

## 1. INTRODUÇÃO

As demonstrações contábeis têm como objetivo apresentar dados dos quais influenciam nas tomadas de decisão do público de interesse, sejam usuários internos ou externos à empresa. Com os dados apurados nas análises das demonstrações contábeis, os gestores podem observar com mais clareza a situação da empresa e seu desempenho no mercado.

Com base nas análises, buscamos proporcionar aos usuários uma visão ampla das condições gerais das empresas, indicando pontos fracos e fortes que poderão ser estudados para um comparativo das mesmas.

“A análise de balanços permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisada; permite estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades” (MATARAZZO, 2010, p. 15).

“A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, à posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras” (ASSAF NETO, 2015, p. 46).

“A análise financeira ou análise de balanço baseia-se na extração de informações, dados e indicadores constantes nas demonstrações contábeis para avaliação da conjuntura econômica, financeira, operacional e de rentabilidade.” (PADOVEZE e BENEDICTO, 2011).

Diante das explicações acima, o objetivo deste estudo é analisar e comparar as demonstrações contábeis entre as duas empresas do mesmo segmento utilizando os índices econômicos e financeiros.

Para isto, utilizam-se demonstrativos financeiros dos anos de 2019 e 2020 e notas explicativas das empresas: Magazine Luiza e Lojas Americanas.

### **Objetivos Gerais**

Comparar e analisar as demonstrações contábeis entre as duas empresas do mesmo segmento utilizando os índices econômicos e financeiros.

### **Objetivos Específicos**

- Conceituar os sistemas de análise das demonstrações contábeis;
- Aplicar as ferramentas de análise nas demonstrações contábeis do período de 2019 a 2020 fornecidas pelas empresas;

- Realizar a análise comparativa das demonstrações contábeis entre as empresas.
- Analisar os índices econômicos e financeiros da empresa pesquisada.

### **Justificativa da Pesquisa**

As análises das demonstrações contábeis são informações de interesse de diversos usuários da contabilidade, como: gestores, sócios, investidores, clientes, fornecedores, funcionários e etc. Visto isso, selecionamos duas empresas do ramo varejista, com forte atuação no comércio eletrônico, para compararmos os seus resultados superiores e inferiores por meio das análises supracitadas.

Tal trabalho justifica-se pela aplicação, em detalhes, dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de bacharelado de ciências contábeis, demonstrando de maneira refinada todas as informações que podem ser extraídas dos balanços divulgados pelas empresas e como isso impacta cada indivíduo do seu público de interesse.

### **Problema**

Tendo em vista a complexidade do âmbito contábil, observa-se que muitas vezes os usuários das informações divulgadas pelas empresas não possuem total conhecimento técnico para realizar análises que retornem os benefícios que tais informações podem proporcionar.

Os usuários internos (gestores, sócios, funcionários) e externos (clientes, investidores, fornecedores), devem ser capazes de avaliar a situação econômico-financeira de sua empresa e de seus concorrentes.

### **Hipóteses**

Com este trabalho pretende-se alcançar de maneira simplificada a todos os usuários das demonstrações contábeis um relatório onde seja possível analisar e comparar toda saúde financeira das empresas alvo deste estudo.

## **2. O HISTÓRICO E PERFIL DA ORGANIZAÇÃO**

### **2.1 Magazine Luiza**

A história da Magazine Luiza foi fundada em 1959 quando o casal Luiza e Pelegrino Donato sonhavam em construir um comércio que gerasse emprego para toda a família na cidade de Franca no interior de São Paulo. Foi aí que nasceu a Magazine Luiza. A

escolha do nome foi feita através de um concurso cultural na rádio da cidade, escolhida por sugestões de clientes.

Iniciando operações em Franca, a Magazine Luiza foi expandindo pela região nas décadas seguintes. Sua primeira loja de departamentos foi inaugurada em 1974, contando com 5.000 metros quadrados.

A primeira Liquidação Fantástica, dia onde a empresa vende seus produtos com até 70% de desconto para aliviar estoques de fim de ano, ocorreu em 1993. Estratégia essa que foi copiada por diversas redes de departamentos.

Em 2003 a Magazine Luiza criou a Lu, avatar virtual que ajuda os consumidores a conhecer melhor os produtos vendidos. A Lu apresenta os produtos vendidos pela empresa no Youtube, canal com mais de 1.6 milhão de inscritos em 2019.

Em 2008 a Magazine Luiza inaugurou 44 lojas de uma vez só em comemoração aos 50 anos de existência. O objetivo inicial era inaugurar 50 lojas para igualar o número aos anos, mas 6 lojas enfrentaram problemas burocráticos.

Proprietária das marcas Netshoes, Softbox e Integra, a Magazine Luiza alcançou um faturamento de mais de R\$ 14.3 bilhões em 2017, alcançando um valor de mercado de R\$ 30.8 bilhões em 2018.

Nos dias atuais, com o advento da pandemia da covid-19, Luiza Helena Trajano doou 10 milhões de reais para ações de combate à doença, comprometeu-se a manter o emprego de seus funcionários e pediu aos demais empresários brasileiros que fizessem o mesmo.

Para ajudar os pequenos comerciantes, o Magazine Luiza criou uma plataforma que permite aos microempreendedores individuais (MEIs) vender pelo site do Magalu, com frete gratuito, utilizando a rede logística, que é um dos trunfos do grupo.

A Magazine Luiza é uma das maiores redes varejistas do Brasil, empregando mais de 30.000 funcionários. Conta com mais de 1.000 lojas, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, espalhados por 22 estados brasileiros.

Oferece produtos por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas, e-commerce e até nas redes sociais, com o Magazine Você.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia. No site há um portfólio mais amplo do que nas lojas físicas, contando com cerca de 44 mil modelos de produtos.

### 2.1.1 Estrutura Organizacional e Governança

O Magazine Luiza adota as práticas de governança recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), cujas premissas são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

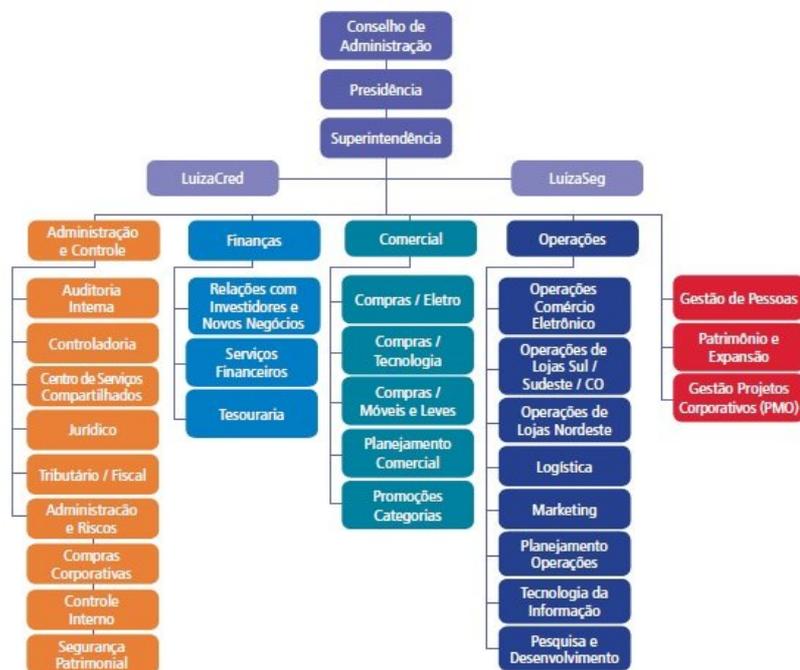


Figura 1 - Fonte: Relações com investidores - Estrutura Organizacional Magazine Luiza

## 2.2 Lojas Americanas

As Lojas Americanas é uma empresa brasileira do segmento de varejo, criada em 1929 em Niterói, Rio de Janeiro por Max Landesmann, John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Berger.

Sua primeira loja tinha o slogan "menos de 2 mil réis", e já contava com 4 lojas no fim do mesmo ano. Em 1994, junto com a Wal Mart Store Inc., formou a joint venture Wal Mart Brasil S/A, que contava com 40% de participação da Lojas Americanas. Três anos depois, o conselho de administração da empresa vendeu esses 40% de participação para focar exclusivamente em suas próprias lojas.

Essencialmente, a Lojas Americanas trabalha com dois modelos de lojas físicas: o modelo tradicional, com área média de 1500 m<sup>2</sup> e um catálogo de 60 mil itens, e o Americanas Express, com 400 m<sup>2</sup> e 15 mil itens. Sua sede continua sendo no Rio de Janeiro e quase 19 mil empregados, a Lojas Americanas alcançou um valor de mercado de R\$ 23 bilhões em 2017.

Atualmente, com o advento da pandemia da covid-19, as Lojas Americanas mantiveram o funcionamento “normal” das plataformas, inclusive das lojas físicas, elegendo como prioridade absoluta a preservação da saúde dos associados e clientes.

A decisão de manter a estrutura funcionando os obrigou a rever toda a operação de forma a garantir a segurança. Criaram uma rede de acompanhamento dos casos internos que tinha como objetivo garantir o melhor atendimento médico disponível para seus acompanhados. Além disso, criaram o Instituto Juntos Somos Mais Solidários e por meio dele, participaram, na forma de doações e ações assistenciais, totalizando, até o presente, mais de R\$ 74 milhões em doações.

Com a estrutura funcionando, as operações das diversas plataformas foram se ajustando às necessidades dos seus clientes. Como resultado, a plataforma física tornou-se mais digital, fazendo mais de 5 milhões de entregas nas residências dos seus clientes.

As Lojas Americanas é uma das principais redes varejistas do Brasil, contando com mais de 1700 estabelecimentos espalhados por todo país, alimentados por 4 centros de distribuição e emprega mais de 18.000 funcionários.

As Lojas Americanas conta com um portfólio de até 60 mil itens distribuídos entre os Mundos: Lazer, Beleza, Lar, Infantil, Confecção e Alimentos de Conveniência que, juntos, representam mais de dois mil fornecedores.

### **2.2.1 Estrutura Organizacional**

O Universo Americanas conta com três diferentes horizontes de crescimento.

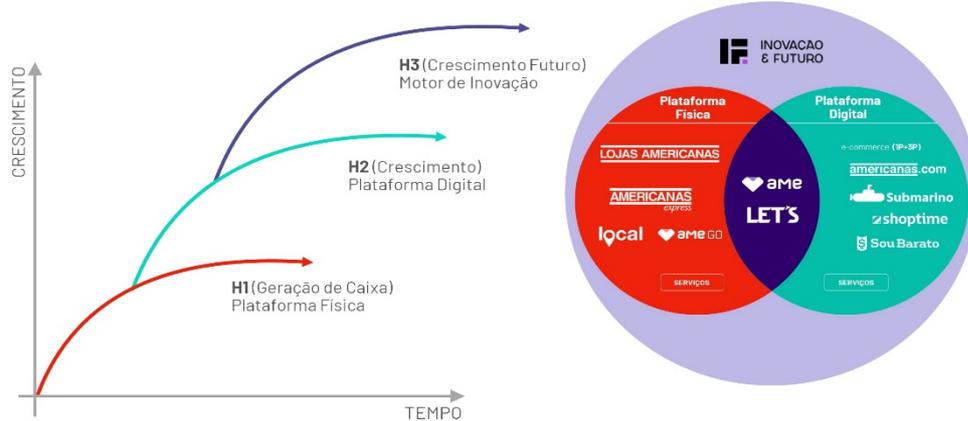


Figura 2 – Fonte: Relações com investidores - Estrutura das empresas do Grupo B2W

O Horizonte 1, caracterizado por forte geração de caixa, crescimento contínuo e melhorias contínuas, é baseado nas operações da plataforma física. O horizonte 2 é representado pelas as operações da plataforma digital, sendo caracterizado por crescimento acelerado com inovações incrementais. Já o horizonte 3, capitaneado pela IF – Inovação e Futuro representam o crescimento futuro do Universo Americanas, sendo caracterizado pela aposta em novos negócios.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Conforme Reis (2009), as demonstrações contábeis apresentam elementos, que proporcionam aos gestores o planejamento e o controle da riqueza organizacional. O CPC 26 (Código de Processo Civil), (2011, p. 5) conceitua, como também, menciona os objetivos das demonstrações contábeis:

As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados. Para satisfazer a esse objetivo, as demonstrações contábeis proporcionam informação da entidade acerca do seguinte: (a) ativos; (b) passivos; (c) patrimônio líquido; (d) receitas e despesas, incluindo ganhos e perdas; (e) alterações no capital próprio mediante integralizações dos proprietários e distribuições a eles; e (f) fluxos de caixa.

As demonstrações contábeis trazem informações sobre a empresa, entretanto há informações que para serem alcançadas é necessário um olhar mais analítico. A análise das demonstrações contábeis tem grande importância, tanto para usuários internos, no acompanhamento do desempenho da entidade, quanto para usuários externos na análise de investimento e liberação de crédito. Assumem papel fundamental na tomada de decisão, se mostrando como um relevante instrumento de avaliação oferecendo indicadores econômicos e financeiros da empresa (LINZ; FRANCISCO FILHO, 2012).

Portanto, para a análise das demonstrações contábeis se utilizam indicadores que ajudam na busca pelas informações e facilitam a tomada de decisão dos gestores.

## **3.2 PRINCIPAIS ANÁLISES E ÍNDICES ECONÔMICOS: Teoria**

### **3.2.1 Análise horizontal**

Segundo Silva (2013, p. 211) “o propósito da análise horizontal é permitir o exame da evolução histórica de cada uma das contas que compõe as demonstrações contábeis”. Para Matarazzo (2010, p. 172) “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”. Portanto, conforme os autores, a análise horizontal oportuniza obter a transformação das contas das demonstrações contábeis ao longo dos anos, sendo que, os resultados são apresentados em percentuais.

O percentual da análise horizontal é calculado dividindo-se o valor da conta dos anos em análise pelo valor da conta do ano base. Como as contas do ano base são equiparadas a 100, interpreta-se o resultado do cálculo subtraindo-se este valor, pois a variação de um ano ao outro é o excedente a 100 ou o que faltar para 100 (MATARAZZO, 2010).

A fórmula para o cálculo é:

$$AH = \frac{\text{Valor da conta dos anos em análise}}{\text{Valor da conta do ano base}} \times 100$$

### **3.2.2 Análise vertical**

Segundo Silva (2013, p. 205) o “[...] propósito da análise vertical é mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração contábil em relação a determinado referencial”. Para Matarazzo (2010, p. 170) “o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto”. Portanto, conforme os autores, a análise

vertical oportuniza obter a representatividade das contas de uma demonstração contábil em relação a estipulado dado inserido neste, sendo que, os resultados são apresentados em percentuais.

No balanço patrimonial calcula-se o percentual de análise vertical dividindo-se o valor de cada conta ativa em relação ao total do ativo ou o valor de cada conta passiva em relação ao total do passivo (MATARAZZO, 2010).

As fórmulas para o cálculo são:

$$\text{AV para Balanço Patrimonial} = \frac{\text{Conta}}{\text{Total do Ativo ou Total do Passivo}} \times 100$$

$$\text{AV para Demonstração do Resultado do Exercício} = \frac{\text{Conta}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

“A análise vertical/horizontal desce a um nível de detalhes que não permite [...] visão ampla da empresa, mas possibilita localizar pontos específicos de falhas, problemas e características da empresa e explicar os motivos de a empresa estar em determinada situação” (MATARAZZO, 2010, p. 176).

### 3.2.3 Índices de liquidez

Os índices de liquidez são 4, levando em consideração os diferentes prazos e características dos ativos e passivos, sendo eles: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

### 3.2.4 Liquidez corrente

Liquidez Corrente está relacionada ao quanto dispomos de recursos imediatos e de conversíveis em dinheiro no curto prazo. É considerado como melhor indicador para situação de uma entidade. É preciso considerar que no numerador estão incluídos itens tão diversos como: disponibilidades, valores a receber em curto prazo, estoques e certas despesas pagas antecipadamente. No denominador, estão incluídas as dívidas e obrigações vencíveis em curto prazo (IUDÍCIBUS, 2017).

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{LC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 3.2.5 Liquidez seca

A Liquidez Seca é uma variável adequada para avaliar de forma conservadora a situação de liquidez da empresa. Para isso eliminam-se os estoques do Ativo Circulante, assim elimina-se uma fonte de incerteza, por tanto, estamos eliminando as influências e distorções que a adoção de diferentes critérios para avaliação de estoque poderia acarretar. Em certas situações, pode-se traduzir num quociente bastante conservador, visto a alta rotatividade (IUDÍCIBUS, 2017).

A fórmula para o cálculo é:

$$LS = \frac{\text{Ativo Circ.} - \text{Estoques} - \text{Desp. Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 3.2.6 Liquidez imediata

Liquidez Imediata representa o valor que está disponível de forma imediata para liquidar dívidas no curto prazo. No numerador temos fundos imediatamente disponíveis. No denominador, as dívidas que mesmo sendo de curto prazo vencerão em até 365 dias. Assim, a comparação mais correta seria com o valor presente de tais vencimentos, ou colocando-se no denominador o valor que seria pago se fossem quitadas as dívidas de curto prazo hoje, de uma só vez (IUDÍCIBUS, 2017).

A fórmula para o cálculo é:

$$LI = \frac{\text{Caixas e Equivalentes de Caixa}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 3.2.7 Liquidez geral

Liquidez Geral é utilizada para detectar a saúde financeira de longo prazo da entidade. Muitas vezes, os índices de Liquidez Corrente e Seca se apresentam como razoáveis em decorrência empréstimos em longo prazo, ao calcularmos o Quociente de Liquidez Corrente, o numerador estará afetado para mais, pela entrada do disponível, ao passo que o denominador não será afetado, pois somente o Passivo Circulante é considerado. Entretanto, a posição de longo prazo pode ser muito menos favorável. Se não contarmos com grandes aplicações em Valores a Receber de Longo Prazo, a posição de liquidez no longo prazo ficará comprometida (IUDÍCIBUS, 2017).

A fórmula para o cálculo é:

$$LG = \frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Passivo a longo prazo}}$$

### 3.2.8 Índice de Part. De Capital de Terceiros

Este quociente confronta o exigível total, ou seja, capitais de terceiros, com os recursos financeiros totais, ou seja, capitais de terceiros mais capitais próprios. Relata a representatividade de endividamento sobre os recursos financeiros totais, logo, qual a proporção de financiamento do ativo total por capitais de terceiros (IUDÍCIBUS, 2017).

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{PCT} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Exigível Total Patrimônio Líquido}} \times 100$$

### 3.2.9 Grau de endividamento

Este cálculo permite determinar o quanto se está usando de recursos de terceiros para a manutenção do funcionamento da empresa.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{Grau de endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo}} \times 100$$

### 3.2.10 Margem Bruta

Braga (2009, p. 178) afirma que a margem bruta “mede a rentabilidade das vendas logo após a dedução do custo dos produtos vendidos (ou custo das mercadorias vendidas); portanto, antes de consignadas as despesas operacionais.”

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{MB} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

### 3.2.11 Margem Operacional

“Esse índice compara o lucro operacional do exercício com as vendas líquidas. Interpretação: quanto maior, melhor” (MONTOTO, 2014, p. 937).

Ou seja, a porcentagem de margem operacional dá-se através do confronto entre o lucro operacional e as receitas líquidas.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{MO} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100$$

### 3.2.12 Margem Líquida

“Esse índice indica qual foi o lucro líquido em relação à receita operacional líquida” (HOJI, 2014, p. 296). Ou seja, a porcentagem de margem líquida dá-se através do confronto entre o lucro líquido e as receitas líquidas.

A fórmula para o cálculo é:

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100$$

### 3.3.13. Margem EBTIDA

Iudícibus (2007), diz que o Ebitda é manipulável, apesar de não mostrar sobre a qualidade do lucro da empresa, pois ao somar a depreciação e a amortização, pode-se conseguir Ebitda positivo, caso esse valor possa cobrir um prejuízo e deixar saldos.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{Margem EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

### 3.3.14. Giro de Estoque

Para Ballou (2006), o giro de estoques é o resultado da divisão das vendas anuais ao custo de estoque pelo investimento médio em estoque, levando-se em conta o mesmo período das vendas.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoque médio}}$$

### 3.3.15. Prazo Médio de Giro de Estoque

Segundo Silva (2013, 37 p. 254) “o prazo médio de rotação dos estoques [...] indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados na empresa antes de serem vendidos”.

Para Iudícibus (2017) o prazo médio de renovação de estoques disponibiliza a quantidade de vezes que o estoque se findou em um ano pelo motivo vendas.

A fórmula para o cálculo é:

$$PMRE = \frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} \times 360$$

### 3.3.16. Giro de Contas a Receber/ Giro de Contas a Pagar

Segundo Ludícibus (2003,p.105) “estes quocientes representam a velocidade com que os elementos patrimoniais de relevo se renovam durante determinado período de tempo”.

O objetivo principal desses índices é avaliar como a entidade está gerenciando seus ativos, dependendo da operacionalidade do negócio.

As fórmulas para o cálculo são:

$$\text{Giro de Contas a Receber} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Contas a Receber}}$$

$$\text{Giro de Contas a Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Contas a Pagar}}$$

### 3.3.17. Prazo Médio de Recebimento

Segundo Silva (2013, p. 257) “o prazo médio de recebimento das vendas [...] indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas”.

Para Gitman (2010, p. 53) “o prazo médio de recebimento, ou a idade média das contas a receber, é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança”.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{PMRV} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Anuais} \times 360}$$

$$\text{VA} = \text{Receitas Líquidas} + \text{Impostos sobre as Vendas}$$

### 3.3.18. Prazo Médio de Pagamentos

De acordo com Matarazzo (2010, p. 266) “tudo que foi dito com relação ao prazo de recebimento de vendas é análogo ao prazo de pagamento de compras”. Ludícibus (2017) completa: quando a organização tarda mais a receber suas vendas a prazo em confronto ao pagamento de suas compras, necessita de um capital de giro adicional. Para Silva (2013, p. 258) “o prazo médio de pagamento de compras [...] indica quantos dias, em média, a empresa demora para pagar seus fornecedores”.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{PMPC} = \frac{\text{Saldo de Fornecedores do Balanço}}{\text{Compras} \times 360}$$

$$C = \text{CMV} + \text{EF} - \text{EI}$$

### 3.3.19. Ciclo de Caixa

Aborda quanto dias à organização necessita de financiamento para concluir o período de giro, isto é, para completar o prazo de pagamento das compras. Quanto menor o período, melhor: menos financiamentos serão necessários, mais estável a organização se encontrará (REIS, 2009).

Para Matarazzo (2010, p. 268) “o tempo decorrido entre o momento em que a empresa coloca o dinheiro (pagamento ao fornecedor) e o momento em que recebe as vendas (recebimento do cliente) é o período que a empresa precisa arrumar financiamento”.

A fórmula para o cálculo é:

$$CC = (PMRE + PMRV) - PMPC$$

### 3.3.20. Ciclo do Ativo Total

Para Matarazzo (2010, p.183), o giro do ativo (Equação 1) demonstra quantas vezes o ativo girou como resultado ou efeito das vendas ou o quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total. É certo que quanto maior, melhor. De início pode-se afirmar que o êxito de uma empresa, depende de uma série de fatores, no entanto, o volume adequado de vendas será, certamente, o elemento impulsionador.

A fórmula para o cálculo é:

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Ativo}}$$

## 4. METODOLOGIA

O artigo proposto será realizado de maneira comparativa entre os dados da Magazine Luiza e Lojas Americanas com base nos índices e análises supracitados. Nosso escopo contemplará um período de dois anos, sendo estes 2019 e 2020.

Tratando-se de empresas de capital aberto com ações listadas na bolsa de valores, obtivemos acesso aos balanços por meio das páginas de relações com investidores divulgadas através dos sites oficiais de cada empresa.

Após aplicarmos as análises e índices nos balanços, concluiremos com um parecer demonstrando os pontos positivos e negativos e os seus impactos.

## 5. PRINCIPAIS ANÁLISES E ÍNDICES ECONÔMICOS: MAGALU X AMERICANAS

### 5.1 Análise horizontal

Para as análises horizontais das duas empresas, listamos abaixo os itens que se destacaram entre 2019 e 2020:

**Magalu:** Caixa e Equivalentes de Caixa, aumento de 608%; Aplicações Financeiras, queda de 73%; Estoques, aumento de 56%; Empréstimos e Financiamentos, aumento de 20.240%, passando de R\$ 8.192.000 para R\$ 1.666.243.000; Lucro Líquido do Período, queda de 58%.

**Lojas Americanas:** Caixa e Equivalentes de Caixa, aumento de 167%; Aplicações Financeiras, aumento de 186%; Empréstimos e Financiamentos, aumento de 64%; Lucro Líquido do Período, queda de 44%.

### 5.2 Análise vertical

Para as análises verticais das duas empresas, listamos abaixo os itens que se destacaram entre 2019 e 2020:

**Magalu:** Caixa e Equivalentes de Caixa equivalem a 5,75% do total do ativo em 2020 contra apenas 0,97% em 2019; As Aplicações Financeiras em 2020 representam 5,47% do ativo contra aproximadamente 24% em 2019; Os Estoques equivalem a 24% do ativo em 2020 e 19% em 2019; 16% do ativo da Magalu está em seu imobilizado; a conta de Fornecedores representa 34% do passivo total em 2020 e 29% em 2019; o Lucro Líquido do Período foi de apenas 1,5% do total de receitas em 2020 contra 5% em 2019.

**Lojas Americanas:** Caixa e Equivalentes de Caixa equivalem a 24% do total do ativo em 2020 contra 13% em 2019; Os Estoques equivalem a 8% do ativo em 2020 e 13% em 2019; 21% do ativo das Lojas Americanas estão em seu imobilizado; a conta de Empréstimos e Financiamentos representa 38% do passivo total em 2020 e 48% em 2019; o Lucro Líquido do Período foi de apenas 3,47% do total de receitas em 2020 contra 5,7% em 2019.

### 5.3. Liquidez corrente

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Índice de Liquidez Corrente	1,29	1,69	2,44	1,61

Tabela 1 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de exigibilidade a curto prazo, na Magalu existe R\$ 1,29 de Ativo Circulante para 2020 e R\$ 1,69 para 2019. Já na Lojas Americanas existe R\$ 2,44 para 2020 e R\$ 1,61 para 2019. Ou seja, a Lojas Americanas teve uma evolução no ano de 2020, possuindo o maior índice para liquidação de dívidas a curto prazo. Por um outro lado a Magalu diminuiu seu índice, o que aponta prováveis problemas nas liquidações a serem executados no próximo exercício.

#### 5.4. Liquidez seca

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Índice de Liquidez Seca	0,81	1,20	2,05	1,15

Tabela 2 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de exigibilidade a curto prazo, existe R\$ 0,81 de recursos para pagar sem depender do estoque em 2020 e R\$ 1,20 em 2019. Já as Lojas Americanas existe R\$2,05 para 2020 e R\$1,15 para 2019. Ou seja, as Lojas Americanas representa estar com uma certa folga financeira. Por um outro lado a Magalu está com um valor abaixo de 1,00.

#### 5.5. Liquidez imediata

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Índice de Liquidez Imediata	0,11	0,03	1,20	0,49

Tabela 3 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de exigibilidade a curto prazo, existe R\$0,11 de caixa disponível para pagar as obrigações em 2020 e R\$ 0,03 em 2019. Já as Lojas Americanas existe R\$ 1,20 para 2020 e R\$ 0,49 para 2019. Ou seja, as Lojas Americanas representa estar com caixa superior disponível de forma imediata para liquidar dívidas no curto prazo.

#### 5.6. Liquidez geral

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Índice de Liquidez Geral	0,81	0,80	0,77	0,70

Tabela 4 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de exigibilidade a curto e longo prazo, existe R\$ 0,81 de recursos para cobrir obrigações e dívidas em 2020 e R\$ 0,80 em 2019. Já as Lojas Americanas existe R\$ 0,77 para 2020 e R\$ 0,70 para 2019. Ou seja, a Magalu possui uma pequena vantagem na saúde financeira de longo prazo da entidade.

### 5.7. Índice de Part. De Capital de Terc.

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Índice de Part. De Capital de Terc.	0,67	0,59	0,59	0,75

Tabela 5 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de fonte de capital próprio, R\$ 0,67 estavam com pagamento de terceiros em 2020 e R\$ 0,59 em 2019 para Magalu. Já para as Lojas Americanas R\$ 0,59 para 2020 e R\$ 0,75 para 2019. Ou seja, a Magalu obteve um índice de participação de capital de terceiros menor em 2019 porém maior em 2020.

### 5.8. Grau de endividamento

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Grau de endividamento	67,15	59,35	59,23	75,21

Tabela 6 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real de fonte de capital próprio, 67,15% estavam com pagamento de terceiros em 2020 e 59,35% em 2019 para Magalu. Já para as Lojas Americanas 59,23% para 2020 e 75,21% para 2019. Ou seja, a Magalu obteve um grau de endividamento menor em 2019 porém maior em 2020.

### 5.9. Margem Bruta

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Margem Bruta	0,25	0,27	0,38	0,40

Tabela 7 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real em vendas a Magalu lucrou R\$ 0,25 em 2020 e R\$ 0,27 em 2019. Já as Lojas Americanas R\$ 0,38 para 2020 e R\$ 0,40 para 2019. Ou seja, as Lojas Americanas obtiveram uma margem bruta superior a Magalu em ambos os anos.

### 5.10. Margem Operacional

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Margem Operacional	0,03	0,07	0,11	0,15

Tabela 8 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para cada real em vendas a Magalu obteve o resultado de R\$ 0,03 após deduzir as despesas operacionais em 2020 e R\$ 0,07 em 2019. Já as Lojas Americanas R\$ 0,11 para 2020 e R\$ 0,15 para 2019. Ou seja, as Lojas Americanas obtiveram uma margem operacional superior a Magalu em ambos os anos.

### 5.11. Margem Líquida

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Margem Líquida	0,01	0,05	0,03	0,06

Tabela 9 - Fonte: Elaboração própria, 2021

A Magalu obteve uma margem líquida de R\$ 1% em 2020 e 5% em 2019. Já as Lojas Americanas obteve 3% para 2020 e 6% para 2019. Ou seja, as Lojas Americanas obtiveram uma margem líquida superior a Magalu em ambos os anos.

### 5.12. Margem EBTIDA

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Margem EBTIDA	3,63	8,94	13,50	14,85

Tabela 10 - Fonte: Elaboração própria, 2021

A Magalu obteve uma lucratividade de 3,63% com sua atividade fim em 2020 e 8,94% em 2019. Já as Lojas Americanas obteve 13,50% de lucratividade em 2020 e 14,85% em 2019. Ou seja, as Lojas Americanas apresentaram um lucro acima da Magalu sobre sua atividade fim em ambos os anos.

### 5.13. Giro de Estoque

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Giro de Estoque	4,39	2,78

Tabela 11 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para Magalu, o giro de estoque foi de 4,39 vezes ao ano em 2020. Já para as Lojas Americanas 2,78 vezes ao ano. Ou seja, a Magalu demonstrou uma grande vantagem no giro de todo seu estoque.

#### 5.14. Prazo Médio de Giro de Estoque

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Prazo Médio de Giro de Estoque	83,20	131,10

Tabela 12 - Fonte: Elaboração própria, 2021

O prazo médio de giro de estoque foi de 83 dias para Magalu em 2020. Já para as Lojas Americanas 131 dias. Ou seja, a Magalu demonstrou uma grande vantagem no giro de todo seu estoque.

#### 5.15. Giro de Contas a Receber

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Giro de Contas a Receber	8,39	7,39

Tabela 13 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para Magalu, o giro de contas a receber foi de 8,39 vezes ao ano em 2020. Já para as Lojas Americanas 7,39 vezes ao ano. Ou seja, a Magalu obteve uma vantagem quanto ao prazo que recebeu seus pagamentos.

#### 5.16. Prazo Médio de Recebimento

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Prazo Médio de Recebimento	43,51	49,42

Tabela 14 - Fonte: Elaboração própria, 2021

O prazo médio de recebimento das vendas foi de 43 dias para Magalu em 2020. Já para as Lojas Americanas 49 dias. Ou seja, a Magalu demonstrou uma pequena vantagem em dias por receber num prazo abaixo do que as Lojas Americanas. Vale ressaltar que tratando-se de empresas do mesmo seguimento, os prazos de recebimento estão semelhantes.

### 5.17. Giro de Contas à Pagar

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Giro de Contas à Pagar	3,30	2,17

Tabela 15 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para Magalu, o giro de contas a pagar foi de 3,3 vezes ao ano em 2020. Já para as Lojas Americanas 2,17 vezes ao ano. Ou seja, as Lojas Americanas obtiveram vantagem quanto ao prazo que pôde efetuar seus pagamentos.

### 5.18. Prazo Médio de Pagamentos

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Prazo Médio de Pagamentos	110,52	168,17

Tabela 16 - Fonte: Elaboração própria, 2021

Para Magalu, o prazo médio do pagamento de suas compras foi de 110 dias em 2020. Já para as Lojas Americanas 168 dias. Ou seja, as Lojas Americanas obtiveram vantagem quanto ao prazo que pôde efetuar seus pagamentos.

### 5.19. Ciclo de Caixa

Cálculos	Magalu	Lojas Americanas
	2020	2020
Ciclo de Caixa	16,20	12,35

Tabela 17 - Fonte: Elaboração própria, 2021

O ciclo de caixa da Magalu girou em torno de 16 dias em 2020. Já o das Lojas Americanas girou em torno de 12 dias no mesmo ano.

### 5.20. Ciclo do Ativo Total

Cálculos	Magalu		Lojas Americanas	
	2020	2019	2020	2019
Ciclo do Ativo Total	1,17	0,99	0,38	0,59

Tabela 18 - Fonte: Elaboração própria, 2021

O ativo total da Magalu se renovou 1,17 vezes em 2020 e 0,99 em 2019. Já as Lojas Americanas renovou todo ativo 0,38 vezes em 2020 e 0,59 em 2019. Ou seja, a Magalu possui um ciclo de ativo total expressivamente maior do que as Lojas Americanas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da análise de balanços, o presente estudo apresenta como tema a comparação de duas empresas do segmento do varejo. Em consequência, a fim de atingir o objetivo geral, tem-se quatro objetivos específicos: Conceituar os sistemas de análise das demonstrações contábeis; Aplicar as ferramentas de análise nas demonstrações contábeis do período de 2019 a 2020 fornecidas pelas empresas; Realizar a análise comparativa das demonstrações contábeis entre as empresas; Analisar os índices econômicos e financeiros da empresa pesquisada.

Pela observação dos aspectos analisados nota-se que as Lojas Americanas teve uma evolução no ano de 2020, possuindo o maior índice para liquidação de dívidas em curto prazo. Por outro lado, a Magalu diminuiu seu índice, o que aponta prováveis problemas nas liquidações a serem executados no próximo exercício.

As Lojas Americanas representa estar com certa folga financeira, com caixa superior disponível de forma imediata para liquidar dívidas no curto prazo, já a Magalu não, ela possui uma pequena vantagem na saúde financeira de longo prazo da entidade. Em relação ao índice de participação de capital de terceiros a Magalu obteve um índice menor em 2019, porém maior em 2020, já a Lojas Americanas o inverso.

As Lojas Americanas obtiveram uma margem bruta, operacional, líquida, lucro e quanto ao prazo que pôde efetuar seus pagamentos superior a Magalu em ambos os anos. Já em relação a estoque a Magalu demonstrou uma grande vantagem no giro de todo seu estoque e um ciclo de ativo total expressivamente maior do que as Lojas Americanas. Vale ressaltar que se tratando de empresas do mesmo seguimento, os prazos de recebimento estão semelhantes.

Portanto, o presente estudo contempla seus três objetivos específicos, desse modo, atinge seu objetivo geral e responde ao seu problema de pesquisa, identificando que as variações na forma de gerir as origens e aplicações de recursos financeiros trouxeram mais resultados positivos, de 2019 para 2020, às Lojas americanas, visto que, é ela quem se revela em melhor situação patrimonial, é ela quem produz a maior riqueza comparada a Magalu.

## 7. REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. Pearson Prentie Hall. São Paulo.12.ed.,2010.
- GRUPO GRAZZIOTIN. **Relatório Financeiro 2019**. 16 de Mar. de 2020.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**.11. ed. São Paulo: Atlas,2014.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 11<sup>a</sup>. ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Atlas, 2017.
- LINS, Luiz dos Santos; FRANCISCO FILHO, José. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade geral e análise de balanços esquematizado**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PADOVEZE, Clovis Luiz, BENEDICTO, Gildeon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 3<sup>a</sup> Ed.
- REIS, A. C. R. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Relações com investidores Magalu**. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/>> Acesso em 26 out. 2021.
- Relações com investidores Lojas Americanas**. Disponível em <<https://ri.lasa.com.br/>> Acesso em 26 out. 2021.
- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## O PANORAMA SOBRE AS RECOMENDAÇÕES DA OMS E AS PRÁTICAS DO BRASIL DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Isabele Leal  
Isabella Bitente  
Júlia Vinhas  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica Gola

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 61-76.

**Resumo:** Tendo em vista que a pandemia do novo coronavírus é um assunto de interesse mundial e ainda pouco estudado, este artigo trará um panorama sobre as recomendações da OMS e as medidas tomadas pelo governo brasileiro durante a pandemia do COVID-19 a fim de responder quais serão as consequências resultantes das medidas adotadas para enfrentamento à pandemia. Realiza-se então uma pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de identificar as medidas propostas pela OMS, avaliar a questão da soberania do Brasil de modo a analisar seus impactos sociais e econômicos a curto e médio prazo. Conclui-se que o impacto da pandemia da COVID-19 no Brasil ainda não é mensurável visto que esta ainda é uma realidade, porém pode-se afirmar que seus efeitos são gravíssimos, tanto social quanto economicamente, e apesar de não serem numericamente concretos já podem ser percebidos pela sociedade como um todo.

**Palavras-Chave:** pandemia, coronavírus, OMS, Brasil, soberania, impactos

## 1. INTRODUÇÃO

No final de 2019, o mundo tomou conhecimento sobre um novo vírus que estava circulando após notificações de autoridades chinesas sobre uma misteriosa pneumonia em Wuhan, na China. A partir de então, foram adotadas medidas de isolamento de infectados e esse novo vírus passou a ser conhecido popularmente como Coronavírus (COVID-19). Na segunda semana de janeiro, o Coronavírus já estava presente no Japão, Coreia do Sul, Tailândia, Taiwan e um caso suspeito era investigado no México.

O vírus afetou o mundo inteiro e mesmo após um ano da contaminação em massa, todos os atores internacionais continuam lidando com as consequências sociais, econômicas e diplomáticas. Por essa razão, será objeto de estudo deste artigo, identificando as medidas propostas mundialmente pela OMS (Organização Mundial da Saúde), avaliando as práticas do Brasil e a questão de sua soberania e analisando seus impactos sociais e econômicos.

## 2. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

### 2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PANDEMIA: ORIGEM, POSSÍVEL TRAJETÓRIA E CHEGADA AO BRASIL

Antes de iniciar a exposição da origem da pandemia que assola o cenário internacional, se faz conveniente conhecer sua definição. Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa (SCHUELER, 2020). Em março de 2020, o diretor geral da OMS, Tedros Adhanom, afirmou:

Pandemia não é uma palavra para ser usada à toa ou sem cuidado. É uma palavra que, se usada incorretamente, pode causar um medo irracional ou uma noção injustificada de que a luta terminou, o que leva a sofrimento e mortes desnecessárias.

Remetendo um pouco mais ao passado, em 2002 verificou-se o surgimento da primeira variante do coronavírus, o SARS-CoV que teria se originado de morcegos na

China, posteriormente sendo transmitido a uma determinada espécie de mamífero que acabou infectando humanos e iniciando os primeiros surtos de infecções respiratórias denominadas SARS: *Severe Acute Respiratory Syndrome*. (ESTEVEES, 2020). Em 2012, surge uma nova variante no Oriente Médio, que também deve sua origem a morcegos, que teriam transmitido o vírus a camelos e então aos humanos, então nomeada MERS: *Middle East Respiratory Syndrome*. Em seguida, uma terceira variante do coronavírus foi identificada em dezembro de 2019 e designada como SARS-CoV2 pelo *International Committee on Taxonomy of Viruses*. Estudos introdutórios indicam que o contágio tenha iniciado no mercado de frutos do mar de Wuhan, capital e maior cidade da província de Hubei na China também em decorrência da contaminação do pangolim – mamífero comum a zonas tropicais da Ásia e África - por morcegos, ou seja, via contato humano-animal (DUARTE, 2020). A partir disso, uma série de relatos sobre uma grave pneumonia de origem desconhecida na China começaram a ser analisados até que em janeiro de 2020 a OMS conclui que essa pneumonia em realidade era resultante da infecção pelo vírus SARS-CoV2 e, logo, suposições de que esse novo coronavírus teria escapado de laboratórios chineses começaram a circular (ESTEVEES, 2020).

A partir disso, no dia 07 de janeiro de 2020, a Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS) elabora o primeiro relatório interno com referência ao novo coronavírus, também conhecido como COVID-19. No dia 08 de janeiro, realizou-se uma avaliação de risco e no dia 10, a inclusão do evento no Comitê de Monitoramento de Eventos (NETTO, 2020). No dia 31 de janeiro de 2020 o Ministério da Saúde divulgou o primeiro boletim, a partir de informações repassadas pelas Secretarias Estaduais de Saúde informando que existiam 13 casos monitorados em seis estados do Brasil (AQUINO, 2020). O primeiro caso confirmado de COVID-19 no Brasil foi de um brasileiro de 61 anos, que esteve em Lombardia, região norte da Itália. Ele chegou ao Brasil em 21 de fevereiro de 2020, na cidade de São Paulo. Este também foi o primeiro caso notificado na América Latina e confirmado no dia 26 do mesmo mês – dois meses após o alerta feito pela China sobre o novo vírus. Inicialmente era tida como uma doença que acometia apenas viajantes e pessoas que tinham contato com estes, porém em pouco tempo alcançou uma grande contaminação impedindo assim a rastreabilidade do vírus (COELHO, LANA e CRUZ, 2020). Até o final de maio haviam sido registrados 514.200 casos e 29.310 mortes no país (SZWARCOWALD *et al.*, 2020) e desde então, o Brasil

enfrenta grandes dificuldades para reprimir seu avanço pois, além de sua alta capacidade de contágio e resistência, uma parcela dos infectados pode manter-se assintomática e coadjuvar a propagação do vírus de uma forma ainda mais rápida (CORRÊA, 2020).

## 2.2. DISSEMINAÇÃO DO VÍRUS NO BRASIL

Como já esperado, as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro foram as primeiras a anunciar a chamada transmissão comunitária, muito provavelmente devido ao fato de serem importantes centros econômicos do país e regiões muito populosas. Então, a questão do momento se tornou: qual caminho a doença fará para percorrer o país? As redes de mobilidade entre cidades e estados propiciam a contaminação e criam os caminhos para a propagação de diversas doenças, o que não foi diferente com o COVID-19. Essas redes encurtam distâncias geográficas, sejam elas rodoviárias ou aéreas e, além disso, fatores como a vulnerabilidade social, econômica e hospitalar aumentam ainda mais a velocidade de contaminação (COELHO, LANA e CRUZ, 2020).

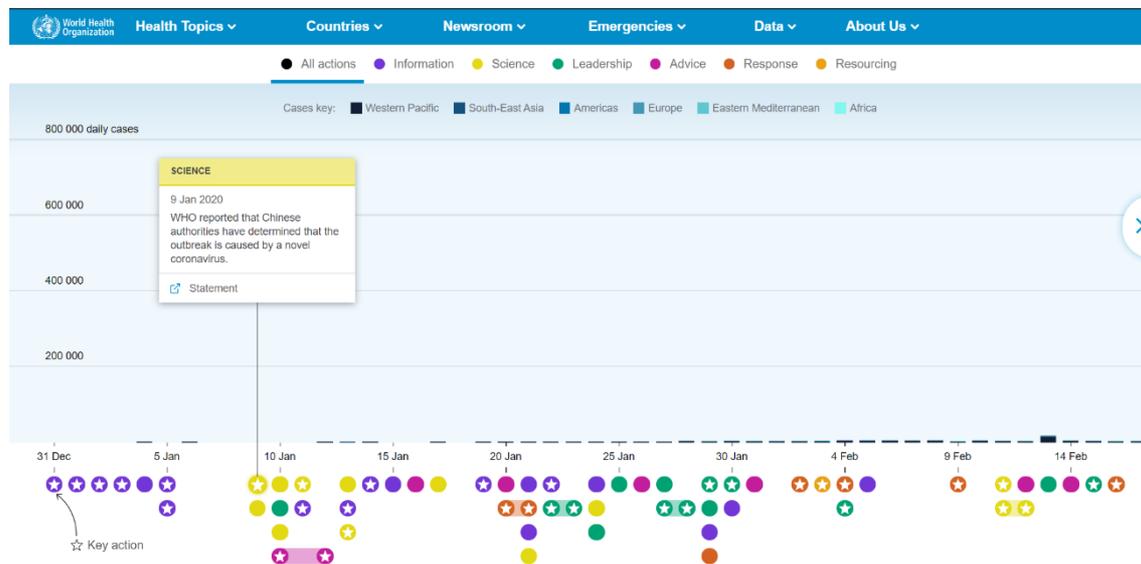
O total de casos muda diariamente e pode ser observado praticamente em tempo real em diversas fontes, entre elas os boletins da OMS, através do website mantido pela Universidade Johns Hopkins e semanalmente pelo consórcio dos veículos de imprensa a partir de dados das secretarias estaduais de saúde. Porém, os dados referentes a esses números de casos no Brasil podem não ser exatos devido à subnotificação que é inegável, seja pela característica assintomática que os infectados podem desenvolver ou pela falta de testes para testagem em massa, pois as recomendações atuais do Ministério de Saúde incluem somente pessoas que apresentem os sintomas peculiares à COVID-19 (CORRÊA, 2020) pois, segundo Jucá (2020) “a quantidade de testes disponíveis atualmente é insuficiente para o tamanho da população brasileira”.

No momento de redação deste artigo, o Brasil apresenta mais de 608 mil mortes relacionadas ao novo coronavírus e mais de 21.800 mil casos confirmados de acordo com o consórcio de veículos de imprensa (G1) e o *COVID-19 Map* (Universidade Johns Hopkins), ocupando assim a terceira posição no ranking dos países com o maior número de casos, atrás apenas dos Estados Unidos e Índia.

### 2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS MEDIDAS PROPOSTAS PELA OMS

No site da OMS é possível encontrar uma linha do tempo com as notas oficiais do órgão, podendo ser filtrado por localidade ou assunto como: ciência, liderança, conselho, resposta, recursos ou em formação. As informações seguintes seguirão a ordem cronológica segundo o site do órgão internacional.

**Figura 1 - Linha do Tempo**



**Fonte:** <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>

Após a OMS ter sido informada sobre uma pneumonia de uma etiologia até então desconhecida, o órgão solicitou mais informações e os exames laboratoriais que foram realizados às autoridades nacionais para que fosse analisado o risco. No dia 05 de janeiro de 2020, a OMS publicou uma nota na área de “*Disease Outbreak News*” e ao final da nota adicionou conselhos onde não recomendava nenhuma medida específica para viajantes e em caso de sintomas sugestivos de doença respiratória durante ou após viagem, esses seriam incentivados a procurar atendimento médico e compartilhar o histórico de viagens com seu médico. A mesma, desaconselhava a aplicação de quaisquer restrições de viagens ou comércio na China com base nas informações disponíveis naquele período.

No final do mês de janeiro, a OMS já tinha recomendações que se intensificaram nos meses seguintes. As recomendações a princípio eram: evitar contatos com pessoas

que estejam sofrendo com infecções respiratórias; lavar frequentemente as mãos, especialmente depois de contato com pessoas doentes; evitar contato desprotegido com animais selvagens; dentro das instalações de saúde, melhorar as práticas padrão de cuidados, especialmente em departamentos de emergência.

A organização ainda não fazia nenhuma recomendação específica de saúde para viajantes e em casos de sintomas do novo coronavírus ou doenças respiratórias durante ou depois da viagem, o órgão aconselha buscar atendimento médico e compartilhar histórico de viagem.

Foi criado também a “*Pandemic Supply Chain Network*” (PSCN) em colaboração com o Fórum Econômico Mundial com a missão de:

criar e gerenciar uma rede de mercado que permita à OMS e aos parceiros do setor privado acessar qualquer funcionalidade e ativa da cadeia de suprimentos de ponta a ponta em qualquer lugar do mundo em qualquer escala (OMS, 2020).

Até janeiro, já eram 6.065 casos do vírus, sendo só na China 5.997<sup>1</sup>. Em fevereiro, o Diretor-Geral da OMS<sup>1</sup> realizou o pedido para o Secretário-Geral da ONU para que fosse ativada a política de gestão de crises da ONU, cuja primeira reunião aconteceu no dia 11 de fevereiro. Desde então, a sede da OMS emitia boletins diários para a mídia sobre o novo vírus, sendo um ato inédito para o órgão multinacional e posteriormente sendo adotado também os boletins de resumos semanais dos Estados Membros da OMS em relação ao COVID-19.

Também ocorreu em fevereiro um fórum Global de Pesquisa e Inovação sobre o novo vírus que contou com a presença online de mais de 300 especialistas e financiadores de 48 países. Nesse fórum, os participantes puderam avaliar o nível de conhecimento do vírus, identificar lacunas e trabalhar em conjunto para acelerar e financiar pesquisas prioritárias, além de entender mais sobre a transmissão, diagnóstico, prevenção e controle de infecções, além de candidatos a terapêutica e vacinas. O fórum teve também como intuito acelerar o diagnóstico e pesquisas para a vacina.

---

<sup>1</sup> Informação extraída do site da OMS. Acesso em: 30/05/2021

Desde o começo de fevereiro, a OMS havia criado uma Missão Conjunta OMS-China, onde um grupo de pesquisadores foi enviado à China para que pudesse avaliar a gravidade da doença, sua dinâmica de transmissão e o impacto das medidas de controle do país. Essa missão seguiu acontecendo, sendo usada inclusive como apoio em países com níveis altos de transmissão comunitária, como foi o caso da Itália e República Islâmica do Irã.

A partir dos estudos da missão OMS-China, foi enfatizado que:

para reduzir as doenças e mortes por COVID-19, o planejamento de prontidão de curto prazo deve incluir a implementação em larga escala de medidas de saúde pública não farmacêuticas de alta qualidade, como detecção e isolamento de casos, rastreamento de contato e monitoramento/quarentena e envolvimento da comunidade (OMS, 2020).

E com isso a OMS adicionou também conselhos e recomendações de gerenciamento de casos e surtos a bordo de navios, por conta do precedente durante uma viagem internacional<sup>2</sup>. No dia 29 de fevereiro de 2020, a OMS publicou um documento com considerações para a quarentena para a contenção do vírus. Nesse documento a OMS exemplifica quem e em que circunstâncias deve ser adotada a quarentena e as condições mínimas que se deveria ter para que fosse evitado o risco de transmissão posterior. Dentre alguns tópicos, as recomendações foram de que em casos de contato com pacientes confirmados, essas pessoas cumpram a quarentena de 14 dias desde as últimas vezes que foram expostas a pacientes com o diagnóstico de COVID-19. Seja esse contato, direto ou indireto.

No dia 7 de março, os números de casos confirmados para o COVID-19 já ultrapassaram 100.000 mundialmente e com isso a OMS emite uma declaração pedindo medidas para parar, conter, controlar, atrasar e reduzir o impacto do vírus em todas as oportunidades. Mas foi em 11 de março de 2020, que preocupada com os níveis alarmantes de propagação, além de gravidades, a OMS caracteriza o COVID-19 com uma pandemia. O Diretor-Geral da OMS, em um dos boletins emitidos, ressaltou que a todo momento desde as primeiras notificações de casos, diariamente convocava todos os países a tomar medidas urgentes e agressivas. No boletim, ele enfatizou: “não podemos dizer isso em voz alta o suficiente, ou com clareza suficiente,

---

<sup>2</sup> Para informações adicionais consultar: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51939292>

ou com frequência suficiente; todos os países ainda podem mudar o curso desta pandemia, se detectar, testar, tratar, isolar, rastrear e mobilizar suas pessoas (...)” (OMS, 2020). Além disso, ressaltou que o desafio para muitos países que agora estão lidando com grandes aglomerados ou transmissão comunitária não é se eles podem fazer o mesmo - é se eles farão” (OMS, 2020). A essa altura, os casos só aumentavam e a Europa havia se tornado o epicentro da pandemia com mais casos relatados e mortes do que todo o mundo, exceto a China.

Em 4 de abril de 2020, a OMS relata mais de 1 milhão de casos confirmados em todo o mundo e com isso o órgão criou uma Força-Tarefa da cadeia de Abastecimento COVID-19 da ONU para que fosse coordenada e ampliada a aquisição e distribuição de equipamentos de proteção individual, diagnósticos de laboratório e oxigênio para os países que mais precisassem por conta da escassez de suprimentos. Em 9 de abril, foi marcado o centésimo dia desde os primeiros casos. Nesse período, a OMS já tinha 130 cientistas, financiadores e fabricantes em todo o mundo comprometidos em trabalhar com a organização para acelerar o desenvolvimento de uma vacina contra o COVID-19.

Os Estados membros da ONU enfrentavam diferentes cenários de transmissão e com isso a OMS divulgou quatro anexos onde fazia considerações sobre os ajustes de medidas sociais e de saúde pública para locais de trabalho, escolas e reuniões em massa, além de critérios de saúde pública para que se ajustassem a essas medidas. Somente em junho a OMS publicou orientações sobre o uso de máscaras para o controle de COVID-19, com recomendações atualizadas sobre quem deve usar a máscara, quando ela deve ser usada e qual o material ideal. O documento conta com 17 páginas e esclarece o porquê deve ser usado, quais são as taxas de segurança, qual a melhor máscara para meios hospitalares em zonas de contaminação ou não. As principais máscaras citadas no documento são as cirúrgicas, N95, N99, FFP2 e FFP3, sendo obrigatórias em todo o mundo.

Por fim, a OMS trabalhou para que fossem divulgados todos os cuidados durante a pandemia, recomendações essas que foram atribuídas de acordo com o conhecimento e estudo do vírus. As recomendações podem ser verificadas em redes sociais, veículos de informação oficiais, jornais locais, cartilhas espalhadas por espaços públicos e na internet em geral. No site da OMS, podemos encontrar as

seguintes recomendações: manter, no mínimo, 1 metro de distância entre si e outros; usar sempre máscara em locais públicos ou próximo de outras pessoas; evitar espaços fechados e com muita gente ou que obriguem o contato próximo; limpar regularmente as mãos com álcool 70% e lavá-las sempre que possível; evitar tocar em olhos, nariz e boca; cobrir boca e nariz com o braço ou lenço em caso de tosse ou espirros e limpar e desinfetar as superfícies e produtos.

#### 2.4. AVALIAÇÃO DA QUESTÃO DA SOBERANIA DO BRASIL E MEDIDAS TOMADAS FRENTE ÀS RECOMENDAÇÕES

Desde o início da pandemia, o combate à doença e a adoção de medidas sanitárias foram ignoradas e/ou banalizadas pelo presidente Jair Bolsonaro em diversas manifestações e aparições públicas. Dentre as diversas declarações acerca do assunto, uma que gerou grande repercussão e ainda é usada por seus apoiadores é a questão da soberania como resposta a sua não adesão às medidas impostas pela OMS frente ao combate à pandemia da COVID-19.

Por definição, soberania quer dizer qualidade ou condição de soberano, ou superioridade derivada de autoridade, domínio, poder. E para que um Estado seja caracterizado como soberano, é necessário que ele tenha uma população, um território, um governo que exerça poder sobre seu território e o reconhecimento por parte de outros Estados.

Sob a perspectiva de tal definição, observa-se que a afirmação do presidente Bolsonaro está correta, o Brasil é um país soberano e a Organização Mundial da Saúde, quanto órgão internacional, não possui nenhum valor jurídico sobre as questões internas de nosso país. Mas essa postura admitida pelo presidente é realmente aconselhável?

Ao analisar a Constituição da OMS, nota-se logo no primeiro artigo o objetivo para com que ela foi criada: "(...) conduzir todos os povos ao nível de saúde mais elevado possível". Logo, percebe-se que sua função é apenas estabelecer padrões de saúde, auxiliar na melhoria de serviços, elaborar estudos e alertar acerca da situação sanitária mundial.

Examinando um pouco mais a fundo, no artigo 21, constata-se que a agência tem poder para emitir regulamentos acerca de seu nicho, como "medidas sanitárias e de quarentena e outros procedimentos destinados a evitar a propagação internacional de doenças" (Constituição da OMS, artigo 21, "a"). Tal trecho foi usado como base para o Regulamento Sanitário Internacional (RSI), de 2005, que entrou em vigor no Brasil somente em 2020, meses antes da declaração da OMS acerca da pandemia, pelo Decreto nº. 10.212/2020.

Apesar das recomendações feitas pela OMS não serem mandatórias, essas não se tornam irrelevantes juridicamente. Constata-se que tais recomendações possuem um peso científico tão vasto, que o fato de optar por ignorá-las pode trazer consequências letais. E tal parecer se mostra verdadeiro ao verificar os números de casos e óbitos durante toda a pandemia no Brasil, que se mostram cada dia mais alarmantes.

Nota-se que, apesar do presidente estar dentro de sua liberdade em se negar a seguir tais recomendações, segundo o professor e reitor da USP, Miguel Reale, "a soberania é o poder que tem uma ação de organizar-se livremente e de fazer valer dentro do seu território a universalidade de suas decisões para a realização do bem comum." Ao tomar tais decisões, Bolsonaro coloca um país todo em crise e se torna indiretamente responsável pelas mortes de milhares de brasileiros, trazendo consequências a médio e longo prazo, e principalmente, não agindo em prol do bem da população que o elegeu.

## 2.5. ANÁLISE DOS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS

Uma questão esperada e especulada em todo o mundo diz respeito às consequências e impactos do cenário pós-covid. Sem ter em conta as ações tomadas pelos governos acerca do que fazer quando o vírus atingisse seu país, já eram esperados impactos na questão social e econômica.

Todas as medidas comprovadamente eficazes no combate à pandemia dependem diretamente do comprometimento da população e de seus governantes a respeito das ações de precaução que envolvem a parte social dos indivíduos. Ao abordar-se a questão social, aborda-se conseqüentemente a questão comportamental.

É de conhecimento comum que medidas de distanciamento social produzem efeitos psicológicos negativos próximos a sintomas de Estresse Pós-Traumático, confusão e raiva, e quanto mais prolongado esse período de distanciamento, maiores são as chances de agravamento dos sintomas.

Dentre as medidas necessárias para o abrandamento de tais sintomas, pode-se citar a comunicação clara e efetiva entre as lideranças políticas, além do comprometimento do combate à doença:

Durante a quarentena, há o medo de infecção, frustração, tédio, suprimentos inadequados, informação inadequada, perda financeira, e estigmatização. Em situações nas quais a quarentena é tida como necessária, autoridades devem “quarentenar” indivíduos por não mais do que o necessário, fornecer uma razão clara para a quarentena e informações sobre protocolos e garantir que suprimentos suficientes sejam fornecidos. Apelos ao altruísmo para lembrar o público sobre os benefícios da quarentena podem ter resultados favoráveis. Autoridades precisam estar cientes que muito da disposição da população a cooperar dependerá de como seus líderes se comportam.

Além disso, os efeitos nos aspectos econômicos e sociais são fatores que potencializam sentimentos e comportamentos adquiridos no isolamento social gerando sensações intensas como a angústia, medo, ansiedade, desamparo, tristeza, insônia, e tais condições podem desencadear mais problemas graves como a depressão, ataques de pânico e até mesmo o suicídio. Ainda, no decorrer dessa circunstância, a tecnologia se tornou um forte aliado no ambiente domiciliar, facilitando a comunicação entre as pessoas, trabalho e estudo, mas também possibilita a troca de informações, principalmente a respeito da pandemia e, dependendo da veracidade e de como elas são passadas, podem acentuar emoções e atitudes inadequadas como raiva e comportamento agressivo, e conseqüentemente, as violências domésticas (Ornell et al.; 2020).

Em um cenário de incertezas, é difícil prever o impacto que a pandemia pode causar na economia do Brasil. Porém, a forma como o debate sobre a crise econômica foi inserido politicamente no Brasil – uma oposição entre “vidas” e “economia” – é conceitualmente equivocada e na prática não ajuda a encontrar soluções nem para o problema econômico, nem para o problema de saúde pública (Conti; 2020).

Estudos feitos por economistas do *Federal Reserve* e MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) identificaram um ponto de extrema relevância acerca das ações tomadas durante a pandemia da Gripe Espanhola, em 1918. Os locais que tiveram uma reação mais expressiva acerca da precaução contra a doença, tiveram um crescimento econômico mais rápido no pós-pandemia.

Ao analisar os estudos feitos pelo Núcleo de Estudos em Desenvolvimento Urbano e Regional (NEDUR) da Universidade Federal do Paraná por meio de dois cenários diferentes, o que menos trouxe impacto foi justamente aquele que as medidas publicadas pela OMS, em conjunto com o montante do auxílio emergencial destinado a famílias de baixa renda, onde haveria uma redução do PIB de apenas 1,21%.

O cenário que nos deparamos no ano de 2020 foi justamente o oposto deste examinado pelo NEDUR. Por mais que alguns líderes políticos tentassem implementar as medidas propostas pela OMS, a descrença do presidente em relação à doença e as constantes aglomerações promovidas por ele mesmo, atrapalharam toda e qualquer tentativa de prevenção.

O auxílio emergencial, apesar de ter contribuído para muitas famílias, não obteve o resultado esperado pelo atraso de parcelas, pela aplicação de golpes e pela inconstância, onde os valores foram diminuindo cada vez mais. A soma dessas ações resultou em um PIB com retração de 4,1%, menor valor contabilizado pelo IBGE desde 1996.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do panorama exposto, conclui-se que o impacto da pandemia da COVID-19 no Brasil ainda não é mensurável visto que esta ainda é uma realidade, porém pode-se afirmar que seus efeitos são gravíssimos, tanto social quanto economicamente, e apesar de não serem numericamente concretos já podem ser percebidos pela sociedade como um todo.

Um dos principais atenuantes desses impactos foi a lenta reação do Brasil em relação à primeira confirmação de infecção pelo vírus no oriente em dezembro de 2019, sabendo-se que apenas em fevereiro de 2020 o primeiro caso foi confirmado no Brasil.

Essa lentidão somada à adoção de medidas isoladas e discursos sem embasamento científico contribuíram para a alta taxa de contágio.

Quando se aborda a questão da soberania como um dos principais causadores dessa rápida contaminação, usando como exemplo discursos proferidos pelo presidente do Brasil, é percebida a questão da crise de soberania dentro do conceito de Estado Absolutista. Num contexto em que o mundo é globalizado e extremamente interdependente, a adoção de medidas isoladas - indo contra as medidas estabelecidas pelo maior órgão internacional de saúde e conseqüentemente, contra os outros países desse sistema interligado - contribuiu para a criação de uma crise sanitária.

De acordo com especialistas, seria necessário a adoção de medidas globais para um melhor enfrentamento e combate do vírus, visando diminuir os impactos que a pandemia poderia causar nos países. Porém, com mais de um ano de pandemia, nota-se que todo e qualquer esforço voltado para tal foi em vão, quando são observadas as constantes negações e afirmações sem fundamento científico por parte do atual presidente, além da delicada situação em que o país se encontra.

Apesar do peso que a questão da soberania tem, outros agravantes contribuíram para a disseminação do vírus: como a extensão territorial do país, sua numerosa e desigual população combinados à precária infraestrutura de saúde pública disponível. Devido também a este último, criou-se uma falsa sensação de segurança e, conseqüentemente, uma resistência à adoção das medidas de distanciamento social relacionada aos casos subnotificados, falta de testes e de transparência das autoridades.

Após um ano e meio de pandemia e 608 mil mortos, o Brasil é o 4º país no ranking de vacinação com 56,8% da população 100% vacinada, sendo esse ranking liderado pela China continental. No segundo semestre de 2021, o Brasil vem flexibilizando medidas sanitárias e seguindo rumo à "vida normal". Países considerados exemplos no enfrentamento do COVID-19, como a Nova Zelândia, não têm altas taxas de vacinação, entretanto a taxa de contaminação segue mínima comparado a outros

países. Nações como Sudão, Somália e Tajiquistão não reportaram nenhum caso no último mês à OMS<sup>3</sup>.

Muito estima-se qual serão os efeitos colaterais da maior crise humanitária do mundo pós II Guerra Mundial e afirma-se que será possível ver os reflexos em todos os continentes. Entretanto, será considerada a forma com que muitos países enfrentaram esse vírus e muitos poderão concluir que uma crise sanitária pode sim afetar gravemente uma nação, mas que se houver governantes prontos para liderar um país com excelência e apoiando a ciência, os impactos devem ser consideravelmente menores. E que esse momento tão triste na história sirva de aprendizado para futuros cenários como este.

---

<sup>3</sup> <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 02 de novembro de 2021.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Julia Borges da Costa; CENCI, Elve Miguel. A crise da soberania do Estado moderno no contexto da pandemia da COVID-19: Reflexões no meio do caminho. **Revista Brasileira de Direito Internacional**. Disponível em: <<https://www.indexlaw.org/index.php/direitointernacional/article/view/7174>> Acesso em: 17 outubro 2021
- AQUINO, Vanessa. Ministério da Saúde. **Ministério da Saúde registra 13 casos suspeitos do novo coronavírus**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/ministerio-da-saude-registra-13-casos-suspeitos-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 12 maio 2021
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 10.212, de 30 de janeiro de 2020**. Promulga o texto revisado do Regulamento Sanitário Internacional, acordado na 58ª Assembleia Geral da Organização Mundial de Saúde, em 23 de maio de 2005. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2020/decreto-10212-30-janeiro-2020-789706-publicacaooriginal-159895-pe.html>> Acesso em: 2 agosto 2021
- BRASIL. Diário Oficial da União. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>> Acesso em: 3 agosto 2021
- BROOKS, Samantha K. et al: **The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence**, The Lancet, v. 395, n. 10227, p. 912–920, Acesso em: 15 agosto 2021
- COELHO, Flávio; LANA, Raquel e CRUZ, Oswaldo. **A disseminação da covid-19 no Brasil e a vulnerabilidade social**. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2020/A-disseminacao-da-covid-19-no-Brasil-e-a-vulnerabilidade-social>>. Acesso em: 03 maio 2021
- CONTI, Thomas V.: **Crise Tripla do Covid-19: um olhar econômico sobre políticas públicas de combate à pandemia**. Disponível em: <<http://thomasvconti.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Conti-Thomas-V.-2020-04-06.-Crise-Tripla-do-Covid-19-olhar-econ%3%B4mico-sobre-as-pol%3ADticas-p%3BABlicas-de-combate-%3%A0-pandemia.-Texto-para-discuss%3%A3o.-Vers%3%A3o-1.1.pdf>> Acesso em 14 agosto 2021
- CORONAVIRUS PANDEMIC. **Our world in data**. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/coronavirus>>. Acesso em: 02 novembro 2021
- DUARTE, Phelipe Magalhães. COVID-19: Origem do novo coronavírus. **Brazilian Journal of Health Review**, n.3, p. 1-6, 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/9131>>. Acesso em: 02 maio 2021

ESTEVEES, Pedro José. Coronavírus: um velho conhecido do Morcego e do Homem. **Casa das Ciências**, n.8, p. 1-10, 2020. Disponível em: <<https://rce.casadasciencias.org/rceapp/art/2020/038/>>. Acesso em 22 maio 2021

G1. **Bem Estar**, 2021. Disponível em: <<https://especiais.g1.globo.com/bemestar/coronavirus/estados-brasil-mortes-casos-media-movel/>>. Acesso em: 30 maio 2021

GUINANCIO, Jully Câmara et al: **COVID – 19: Desafios do cotidiano e estratégias de enfrentamento frente ao isolamento social**. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5474/4789>> Acesso em: 14 agosto 2021

JUCÁ, Beatriz. Com gargalo de testes para coronavírus, Brasil vê só a ponta do iceberg com seus 2.201 casos e 46 mortes. **El País**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-03-24/com-gargalo-de-testes-para-coronavirus-brasil-ve-so-a-ponta-do-iceberg-com-seus-2201-casos-e-46-mortes.html>>. Acesso em: 29 maio 2021

NETTO, Raimundo Gonçalves Ferreira; CORRÊA, José Wilson do Nascimento. Epidemiologia do surto de doença por Coronavírus (COVID-19). **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**. n. Especial-3, p. 18-25. Disponível em: <<https://doi.org/10.20873/uftsuple2020-8710>>. Acesso em: 29 maio 2021.

OMS. **WHO's COVID-19 response**, 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>>. Acesso em: 29 maio 2021.

PORSSE, Alexandre A. et al: **Impactos Econômicos da COVID-19 no Brasil**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Terciane-Carvalho/publication/340461454\\_Nota\\_Tecnica\\_NEDUR-UFPR\\_01-2020\\_Impactos\\_Economicos\\_da\\_COVID-19\\_no\\_Brasil/links/5e8b589a4585150839c6210b/Nota-Tecnica-NEDUR-UFPR-01-2020-Impactos-Economicos-da-COVID-19-no-Brasil.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Terciane-Carvalho/publication/340461454_Nota_Tecnica_NEDUR-UFPR_01-2020_Impactos_Economicos_da_COVID-19_no_Brasil/links/5e8b589a4585150839c6210b/Nota-Tecnica-NEDUR-UFPR-01-2020-Impactos-Economicos-da-COVID-19-no-Brasil.pdf)> Acesso em: 12 agosto 2021

SCHUELER, Paulo. Fiocruz. **O que é uma pandemia**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia#:~:text=Segundo%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20pandemia%20%C3%A9,sustentada%20de%20pessoa%20para%20pessoa>>. Acesso em 26 maio 2021

SOUZA, Rafael Soares. **Qual o valor jurídico das recomendações da Organização Mundial da Saúde?**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-abr-14/opiniao-qual-valor-juridico-recomendacoes-oms>>. Acesso em: 2 agosto 2021

SZWARCWALD, Célia Landmann et al. Adesão às medidas de restrição de contato físico e disseminação da COVID-19 no Brasil. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-49742020000500018>>. Acesso em: 30 maio 2021

UNIVERSIDADE JOHNS HOPKINS. **Coronavirus Resource Center**, 2021.  
Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 30 maio 2021

## O PLANO REAL: INSPIRAÇÃO NO MODELO ALEMÃO E IMPACTO NO CENÁRIO BRASILEIRO

Julia Cristina Nascimento dos Santos  
 Natália Thais Vilela Ferreira  
 Priscila Fabrícia Toledo Oliveira  
 Profa. Dra. Letícia Cunha

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
 v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p.77-122.

“O câmbio foi inventado por Deus para humilhar os economistas. Nunca se sabe para onde ele vai” (Edmar Bacha)

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contribuir com a literatura acerca da transferência de políticas entre Estados, a partir de um estudo de caso sobre como o Brasil se inspirou num plano de estabilização econômica alemão para elaborar o Plano Real e avaliar se o referido plano cumpriu os objetivos a que se propõe um sistema monetário nacional: alcançar o equilíbrio interno, controlar a inflação e o desemprego, e alcançar o equilíbrio externo, controlando o balanço de pagamentos. Tal tema se justifica pela necessidade de estudar o Plano Real também sob a ótica da Ciência Política e das Relações Internacionais.

Constatou-se que o Plano Real foi de extrema importância para o crescimento e a estabilização econômica do país, considerado um divisor de águas na história política, econômica e social do Brasil contemporâneo.

**Palavras-Chave:** TRANSFERÊNCIA DE POLÍTICAS, BRASIL, INFLAÇÃO, PLANO REAL, ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA.

## 1- INTRODUÇÃO

A implementação do Plano Real no Brasil foi feita num período de incertezas e de hesitações por parte da população brasileira, que já previa o insucesso de mais um plano de estabilização econômica no país, a exemplo de alguns outros que antecederam o Plano Real desde a redemocratização.

A Plano Real foi inspirado num plano de estabilização econômica implementado na Alemanha nos anos 1920, durante o regime nazista, com o intuito de superar a hiperinflação e de promover o avanço da economia alemã, já fragilizada por uma guerra mundial. Pensando nisso, nosso objeto de estudo repousa sobre a literatura acerca da transferência de políticas entre Estados, que não é exatamente uma literatura construída no âmbito das Relações Internacionais, mas, sobretudo, no âmbito da Ciência Política, e que aqui se pretende revisar, descrevendo as principais contribuições das duas grandes áreas e oferecendo a nossa contribuição.

O objetivo geral desse trabalho é contribuir com a literatura acerca da transferência de políticas entre Estados a partir de um estudo de caso sobre como o Brasil se inspirou num plano de estabilização econômica alemão para elaborar o Plano Real e avaliar se o referido plano cumpriu os objetivos a que se propõe um sistema monetário nacional, quais sejam, a) alcançar o equilíbrio interno, controlando a inflação e o desemprego, e b) alcançar o equilíbrio externo, controlando o balanço de pagamentos.

Apesar da popularidade do tema, sobretudo entre economistas, o que pouco se estuda é o fato de que o Plano Real foi inspirado no Plano Rentenmark, conforme explorou o filme “Real: o plano por trás da história”, que estreou nos cinemas em 2017, trazendo uma discussão emblemática sobre o papel dos muitos atores envolvidos na implementação do plano, sobretudo o papel de Gustavo Franco, diretor do Banco Central nos anos 1990, mais precisamente de 1997 a 1999.

Portanto, além de estudar os resultados do Plano Real em si, que já são sabidos bastante positivos, esse trabalho se propõe a estudar também o processo de elaboração e de implementação dele na tentativa de compreender, a partir desse estudo de caso, como ocorre a transferência de políticas entre países.

Para tanto, três objetivos específicos foram cumpridos, sendo que cada qual deu origem a um capítulo específico, a saber:

- a) Revisar a literatura sobre a transferência de políticas entre Estados, identificando se o caso do Plano Real pode ser explicado pelos modelos propostos por essa literatura, sobretudo por Dolowitz e Marsh (1996, 2000);
- b) Descrever como o Brasil se inspirou no modelo alemão quando da elaboração do Plano Real, identificando os atores envolvidos no processo de implementação do Plano Real, o que foi transferido, o grau da transferência e o que a influenciou; e
- c) Analisar o impacto do Plano Real para o Brasil, averiguando se a transferência foi exitosa a partir da análise estatística dos principais indicadores econômicos ligados ao êxito de um sistema monetário nacional - inflação, empregabilidade e balanço de pagamentos.

Para alcançar esses objetivos, foram utilizadas duas técnicas de pesquisa. A primeira técnica consistiu na entrevista. Tentamos entrevistar todos os especialistas que compuseram o grupo técnico que criou o Plano Real - Gustavo Franco, Pécia Arida, Pedro Malan, Edmar Bacha, André de Lara Rezende e Winston Fritsch. A importância dessas entrevistas reside no fato de que muitas informações não estão escritas em livros, tais como as relativas ao fator psicológico envolvido na implantação do Plano Real, o que justifica a busca de informações através de conversas diretas com quem as pode fornecer. Porém, o único que nos concedeu uma entrevista foi Gustavo Franco, sendo que, dos demais, apenas Edmar Bacha e Pécia Arida nos responderam, porém, com uma resposta negativa quanto à entrevista. Franco respondeu, por e-mail, a uma lista de perguntas que elaboramos com o intuito de investigar os fatores que mais pesaram na implementação do Plano Real.

A segunda técnica consistiu em análise estatística. A análise estatística, que aqui se deu de uma forma descritiva, e não sob a forma de teste de hipóteses em aplicativos específicos, se refere aos seguintes indicadores - inflação, desemprego e balanço de pagamentos. Essas informações foram buscadas nos bancos de dados do Ministério da Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), do Ministério da Fazenda (MF), do Ministério do Trabalho (MT) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e disponibilizadas em tabelas e gráficos pelas autoras, que, para isso, lançaram mão do Excel<sup>®</sup>, elaborando figuras padronizadas para todos os indicadores. O intuito dessa técnica era averiguar se a média de cada indicador antes e depois do Plano Real realmente refletia o suposto êxito do plano, sendo que escolhemos como recorte temporal os vinte anos que antecederam e que

sucederam o Plano Real, ou seja, a análise cobriu os indicadores de 1970 a 1993 e de 1994 a 2017, porque, conforme nos mostra a Estatística, para se pensar na média dos indicadores, é necessário comparar períodos iguais antes e depois de um marco. Não houve necessidade de realizar testes de hipóteses com esses dados através de programas específicos, tais como o SPSS e o Stata, porque era evidente que as médias dos indicadores analisados nos dois períodos selecionados, ou seja, antes e depois do Plano Real, divergiam de forma explícita.

Tal trabalho se justifica pela necessidade de estudar o Plano Real também sob a ótica da Ciência Política e das Relações Internacionais, já que o Plano foi inspirado num modelo alemão de estabilização econômica e, que por isso, as análises não deveriam se restringir a uma avaliação do referido plano, o que já tem sido feito insistentemente pela literatura acerca disso, sobretudo a produzida por economistas. Portanto, esse trabalho explora um objeto de estudo que já foi sim objeto de muitos outros estudos, mas que aqui foi abordado sob uma ótica diferenciada, a das Ciências Humanas.

Finalmente, cabe um aparte das autoras. É intuitivo que o Plano Real seja passionalmente discutido pela visão da direita política, uma vez que seus precursores eram de partidos liberais, nomeadamente, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). Porém, utilizamos da imparcialidade quanto a referenciais políticos, nos atentando apenas a fatos e a dados e excluindo todo e qualquer tipo de pensamento politicamente tendencioso, cumprindo assim o papel que é imposto ao pesquisador enquanto sujeito que deve ser neutro, muito embora isso seja, nas ciências humanas, uma tarefa muito difícil.

## **CAPÍTULO 1**

### **A LITERATURA SOBRE TRANSFERÊNCIA DE POLÍTICAS ENTRE ESTADOS**

O Capítulo 1 traz uma discussão teórica. Tal capítulo não pretende revisar todos os autores que contribuíram com a literatura sobre a transferência de políticas entre Estados, que são muitos, não cabendo esse feito a um trabalho de conclusão de curso, mas apresentar e discutir as principais contribuições das duas grandes áreas que fizeram florescer tal literatura - a Ciência Política e as Relações Internacionais - e oferecer ainda uma contribuição singular, que é a agregação de mais um estudo de caso.

### 1.1. A Contribuição da Ciência Política

Os países em um mesmo nível de desenvolvimento tendem a enfrentar problemas de mesma complexidade. Quando isso acontece, eles trocam informações em busca de políticas que tenham sido exitosamente executadas em outros contextos para resolver os mesmos problemas que os afligem. Na literatura, esse fenômeno de transferência de políticas entre países ficou conhecido como *policy transfer* (BENNET, 1991; ROSE, 1991).

Bennet (1991) introduziu quatro processos através dos quais a transferência de políticas entre países poderia ocorrer - a emulação, através da qual os Estados utilizam evidências da adequabilidade da política que pretendem importar antes de simplesmente importá-la; as “redes de contato da elite”, grupos políticos transnacionais compostos por líderes políticos que estão acima das disputas políticas domésticas de um Estado; a harmonização, através da qual Estados que convivem sob a interdependência, com a ajuda de Organizações Internacionais, adotam as mesmas políticas públicas de modo a coadunar seus esforços; e a penetração, através da qual Estados são forçados por atores externos a adotar políticas de outros Estados, o que pode acontecer inclusive num nível mais aprofundado da harmonização.

Sobre isso, Bennett (1991a) argumenta o seguinte:

[...] emulation is associated with collective insecurity under conditions of policy innovation; elite networking stems from the desire to share expertise; harmonization results from interdependence and the perceived need to cooperate; penetration is more an expression of power. The necessary condition for both emulation and elite networking is the sharing of information; convergence results from the diffusion of knowledge about problems and solutions. The necessary condition for harmonization is an international regime. For penetration, it is the recognition of externalities (BENNETT, 1991a, p. 229).

Rose (1991) estabeleceu cinco formas de se “extrair uma lição”. A primeira é a cópia, através da qual uma política é transferida de maneira mais ou menos intacta de um contexto para outro. A segunda é a emulação, através da qual uma política é transferida com algumas adequações de um contexto para outro. A terceira é a hibridização, através da qual elementos de duas políticas distintas em andamento

em dois contextos distintos são combinados com a finalidade de formar uma nova política a ser transferida para um terceiro contexto. A quarta é a síntese, através da qual elementos de três ou mais políticas distintas em andamento em três ou mais contextos distintos são combinados com a finalidade de formar uma nova política a ser transferida para o contexto que está em busca de uma síntese de políticas. A quinta é a inspiração, através da qual políticas de outros contextos são utilizadas como estímulo intelectual para o desenvolvimento de novas políticas sem análogos em outros contextos.

Dolowitz & Marsh (1996, 2000) argumentam que a transferência de políticas entre países deveria ser analisada a partir de seis perguntas: a) Quem são os principais atores envolvidos no processo de transferência de políticas? b) Por que os atores transferem políticas? c) O que é transferido? d) Existem diferentes graus de transferência? e) De onde estão as lições são extraídas? e f) O que influencia a transferência?

A Figura 1, a seguir, relaciona as respostas que Dolowitz e Marsh (1996) apresentam para cada resposta:

*Figura 1. As Perguntas de Dolowitz e Marsh para a Análise de Transferências (2000)*

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Quem são os principais atores envolvidos no processo de transferência de políticas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titulares de cargos públicos eleitos;</li> <li>2. Partidos políticos;</li> <li>3. Burocratas/Servidores públicos;</li> <li>4. Grupos de pressão;</li> <li>5. Empreendedores políticos e especialistas;</li> <li>6. Corporações transnacionais;</li> <li>7. Instituições supranacionais governamentais e não-governamentais;</li> <li>8. Think tanks; e</li> <li>9. Consultores.</li> </ol>
Por que os atores transferem políticas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transferência voluntária (racionalidade perfeita);</li> <li>2. Transferência mista (racionalidade limitada); e</li> <li>3. Transferência coercitiva (imposição direta).</li> </ol>
O que é transferido?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos políticos;</li> <li>2. Conteúdo político;</li> <li>3. Instrumentos políticos;</li> <li>4. Programas;</li> <li>5. Instituições;</li> <li>6. Ideologias;</li> <li>7. Ideias e atitudes; e</li> <li>8. Lições negativas.</li> </ol>
Existem diferentes graus de	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cópia;</li> <li>2. Emulação;</li> </ol>

transferência?	3. Combinações; e 4. Inspiração.
De onde as lições são “extraídas”?	1. Nível local; 2. Nível nacional; e 3. Nível internacional.
O que influencia a transferência?	1. Complexidade política; 2. Políticas anteriores; 3. Viabilidade estrutural e institucional; 4. Ideologia; 5. Laços culturais; 6. Tecnologia; 7. Economia; 8. Burocracia; e 9. Linguagem.

Fonte: Dolowitz e Marsh, 2000.

Todos esses autores têm dois pontos em comum. Em primeiro lugar, eles argumentam que a transferência de políticas entre países se inicia a partir da necessidade de resolver um problema comum entre Estados de mesmo nível de desenvolvimento e, atualmente, devido à globalização, a interatividade entre os tomadores de decisão ficou mais fácil, de modo que o fenômeno da transferência de políticas entre países vem ocorrendo com muita frequência. Em segundo lugar, eles argumentam que o que sempre se deve considerar antes de se adotar uma política que tenha tido sucesso em outro Estado são as características locais do Estado receptor, já que, para cada contexto, existem variáveis distintas influenciando o resultado final da transferência.

## 1.2. A Contribuição das Relações Internacionais

No início dos anos 1990, Ikenberry (1990) definiu três tipos de difusão de políticas, sendo os dois primeiros baseados em argumentos realistas. O primeiro tipo de difusão ocorre através do “incentivo externo”, ou seja, quando surge alguma pressão vinda de fora do Estado, seja na forma de falta de incentivos ou na forma de coerção ativa, que acaba influenciando a decisão de seu governante em adotar determinada política.

O segundo tipo de difusão acontece através do *bandwagoning*, ou seja, quando a elite política de determinado país monitora as mudanças em outros países e importa as políticas responsáveis pelo sucesso, em busca de êxito. Nesse segundo tipo de difusão, ao contrário do que acontece no primeiro, o Estado faz o papel de

um ator ativo, e não de um ator passivo, impulsionado pela natureza competitiva do sistema internacional, responsável por desencadear o processo a partir do momento em que os Estados percebem que, sem o mesmo sucesso que outros Estados conquistaram, eles não seriam capazes de sobreviver no meio internacional (IKENBERRY, 1990).

O terceiro tipo de difusão acontece através do que Ikenberry chamou de “aprendizagem social”, ou seja, quando um conhecimento político relevante sobre como funciona o sistema internacional é veiculado na comunidade internacional como um conhecimento consensual, sendo, portanto, considerado o mais adequado para a resolução de determinado problema (IKENBERRY, 1990).

Haas (1992) analisa a coordenação de políticas através das comunidades epistêmicas, que ele define como um grupo de poucas pessoas que compartilham de um mesmo ideal, porém, não o dividem com outro grupo, sendo essas comunidades responsáveis por fazer com que novas ideias circulem da sociedade para o governo. As comunidades epistêmicas não são formadas por cientistas, como acredita o senso comum, mas por indivíduos de qualquer área ou profissão que tenham força suficiente para trazer conhecimento válido para a sociedade.

Para Haas (1992), as comunidades epistêmicas articulam relações de causa e de efeito de problemas complexos, ajudando Estados a identificar interesses, enquadrando problemas para debates, propondo políticas específicas e salientando pontos para negociação. Isso ocorre porque os administradores de um Estado podem influenciar os interesses e os comportamentos dos administradores de outro Estado, aumentando dessa forma a possibilidade de convergência nas políticas internacionais.

Sobre isso, Haas (1992) argumenta que:

The major dynamics are uncertainty, interpretation and institutionalization. In international policy coordination, the forms of uncertainty that tend to stimulate demands for information are those which arise from the strong dependence of states on each other's policy choices for success in obtaining goals and those which involve multiple and only partly estimable consequences of action. [...] These forms of uncertainty give rise to demands for particular sorts of information. Epistemic communities are one possible providers of this sort of information and advice. As demands for such information are rise, networks or communities of specialists capable of

producing and providing the information emerge and proliferate. The members of a prevailing community become strong actors at the national and transnational level as decision makers solicit their information and delegate responsibility to them. A community's advice, though, is informed by its own broader worldview (HAAS, 1992, p. 4)

Mas vale estabelecer os limites de influência das comunidades epistêmicas. Os impactos dessas comunidades são condicionados pelas vontades dos administradores do Estado, que nem sempre reconhecem que o seu entendimento sobre questões complexas pode ser limitado e, em alguns casos, levar a um resultado inesperado. Esses administradores às vezes só recorrem a essas comunidades após uma crise e, quando não o fazem, essas comunidades podem impor seu ponto de vista, mesmo que seja diferente daquele do administrador.

Stone (2001) argumenta que a transferência de políticas entre países nem sempre ocorre a partir de uma troca bilateral entre Estados soberanos, mas pode ser complementada por redes de transferências transnacionais, algo semelhante ao que Haas (1992) chamou de comunidades epistêmicas. No rol de redes de transferência transnacionais, Stone (2001) inclui os *think tanks*, os consultores e os especialistas em geral, argumentando que eles têm papel facilitador na disseminação internacional de conhecimento.

Stone (2001) tratou primeiramente das formas coercitivas de transferência, afirmando que, embora as formas voluntárias sejam mais comuns na história, a disseminação de ideias e de práticas também pode se concretizar por coerção, o que acontece não apenas entre os países da OCDE, embora este seja o caso mais estudado na literatura.

Stone (2010) também tratou das formas voluntárias de transferência. Ela estudou a Open Society Institute (OSI), uma fundação privada de caráter filantrópico presente em cerca de sessenta países, a qual difunde conhecimentos e práticas democráticas entre países recém-saídos do comunismo em troca de financiamentos diversos. Esse caso ilustra a forma “branda” da transferência de políticas.

Todos esses autores mostram que os líderes são essenciais na transferência de políticas entre países, mas que atores não-estatais podem sim influenciar esses processos, positiva ou negativamente.

### **1.3. A Contribuição desse TCC**

Esse TCC visa a contribuir com a literatura sobre transferência de políticas entre Estados a partir da proposição de seis perguntas para análise, baseadas nas mesmas perguntas de Dolowitz e Marsh (1996, 2000), porém, com respostas que abarquem o caso da inspiração do Plano Real no Plano Rentenmark, já que as respostas desses autores não são capazes de explicar esse caso de transferência em especial.

A Figura 2, a seguir, apresenta a adaptação das perguntas de Dolowitz e Marsh (1996, 2000) proposta nesse TCC:

*Figura 2. A Contribuição desse TCC*

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Quem são os principais atores envolvidos no processo de transferência de políticas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titulares de cargos públicos eleitos;</li> <li>2. Partidos políticos;</li> <li>3. Burocratas/Servidores públicos;</li> <li>4. Grupos de pressão;</li> <li>5. Empreendedores políticos e especialistas;</li> <li>6. Corporações transnacionais;</li> <li>7. Instituições supranacionais governamentais e não-governamentais;</li> <li>8. Think tanks; e</li> <li>9. Consultores.</li> </ol>
Por que os atores transferem políticas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transferência voluntária (racionalidade perfeita);</li> <li>2. Transferência mista (racionalidade limitada); e</li> <li>3. Transferência coercitiva (imposição direta).</li> </ol>
O que é transferido?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos políticos;</li> <li>2. Conteúdo político;</li> <li>3. Instrumentos políticos;</li> <li>4. Programas;</li> <li>5. Instituições;</li> <li>6. Ideologias;</li> <li>7. Ideias e atitudes; e</li> <li>8. Lições negativas.</li> </ol>
Existem diferentes graus de transferência?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cópia;</li> <li>2. Emulação;</li> <li>3. Combinações; e</li> <li>4. Inspiração.</li> </ol>
De onde as lições são “extraídas”?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nível local;</li> <li>2. Nível nacional; e</li> <li>3. Nível internacional.</li> </ol>
O que influencia a transferência?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complexidade política;</li> <li>2. Políticas anteriores;</li> </ol>

	3. Viabilidade estrutural e institucional; 4. Ideologia; 5. Laços culturais; 6. Tecnologia; 7. Economia; 8. Burocracia; 9. Linguagem; e <b>10. Fator psicológico.</b>
--	--

Fonte: elaboração própria, adaptado de Dolowitz e Marsh, 2000.

A Figura 2 mostra que, nesse TCC, foi incluída mais uma resposta a uma das perguntas de Dolowitz e Marsh - para a pergunta O que influencia a transferência? foi incluída a resposta “fator psicológico”, que foi essencial para a aceitabilidade e o consequente êxito do Plano Real no Brasil.

Para falarmos sobre a inserção do Plano real no Brasil é necessário entendermos em que contexto político e econômico o plano foi inserido. Politicamente, o Brasil havia acabado de sair da ditadura militar. Economicamente, o Brasil ia de mal a pior, com altos índices de inflação e de desemprego, tendo fracassado planos após planos (FAUSTO, 2001).

Assim, o Plano Real começou a ser implementado em 1993, durante o governo de Itamar Franco, que convocou um grupo de especialistas para pensar num novo plano econômico, pois, como contou o filme com bastante ironia, Itamar não queria ser lembrado futuramente como o presidente de mais um fracasso econômico (BITTENCOURT, 2017).

O plano econômico brasileiro foi, na verdade, inspirado no Plano Rentenmark, implementado na Alemanha em 1923. Na época, a Alemanha, liderada por Hjalmar Schacht, criou o Rentenbank, um novo banco central, na tentativa de criar uma nova moeda estável, o Rentenmark. A emissão da nova moeda seria lastreada em ativos como terras e bens de capital industrial, pois a reserva de ouro disponível no Rentenbank não era suficiente para garantir as emissões do novo papel moeda. A ideia era criar uma nova moeda indexada, porém oficial, que teria paridade com o Marco de papel, que continuaria em circulação, e com o Dólar americano. O Plano Rentenmark acabou sendo bastante efetivo no combate à hiperinflação alemã (SOUSA, 2014).

Gustavo Franco, então professor da PUC-RJ, estudou o Plano Rentenmark em sua Tese de Doutorado e, não por acaso, mas por influência de Pedro Malan, acabou compondo o grupo convocado por Itamar, cuja presidência ficou a cargo do

então sociólogo Fernando Henrique Cardoso (BITTENCOURT, 2017). Justamente por causa de Gustavo Franco, o Plano Real acabou sendo inspirado no Plano Rentenmark, embora o êxito do plano não se deva apenas a ele.

Segundo Gustavo, a promoção de uma estabilização eficaz dependia tanto do combate à inércia inflacionária (processo no qual os agentes econômicos constroem suas expectativas sobre os preços com base na inflação passada, fazendo com que as séries temporais dos índices de preços tenham características marcadamente auto regressivas) quanto dos fundamentos financeiros (situação fiscal razoável e equilíbrio externo). Essa era a razão pela qual os muitos pacotes econômicos que precederam o Plano Real haviam falhado, pois alguns lidavam somente com o problema da inércia inflacionária e outros lidavam somente com os fundamentos financeiros, sendo que qualquer plano deveria se ater aos dois problemas ao mesmo tempo (FRANCO, 1989).

O Plano Real foi inserido na sociedade brasileira em três fases: a primeira proporcionou ajuste fiscal através da diminuição dos gastos públicos, que eram a causa dos problemas inflacionários, a segunda criou a URV (Unidade Real de Valor), moeda virtual que servia para ajustar os preços junto à economia, enquanto a troca da moeda aconteceria sem que a inflação do Cruzeiro Real passasse para a nova moeda, e a terceira iniciou a circulação física da nova moeda no mercado.

É importante ressaltar que as populações brasileira e alemã (nos anos 1920) se encontravam nas mesmas condições - alto índice inflacionário, desemprego, pessoas em condições de extrema pobreza, falta de confiança no governo - pois já haviam passado por muitas tentativas frustradas de restauração econômica. Portanto, para ter êxito, esses planos careciam de aceitabilidade. O ideal era que fossem implementados sem grandes transtornos, num momento em que a população, já calejada pelas tentativas anteriores, estivesse tomada por um instinto nacionalista, de orgulho da pátria.

Esse raciocínio se fez valor no caso brasileiro. O governo federal iniciou a segunda fase do Plano Real apenas após a conquista da Copa do Mundo de 1994 pelo Brasil, momento em que a população brasileira estava esperançosa e confiante, fator que, segundo Gustavo, seria primordial para a aceitabilidade e o conseqüente sucesso do plano. Esperado o momento certo, as pessoas pareceram até entender melhor a dinâmica do plano, o significado de URV e souberam inclusive fazer a conversão corretamente (BITTENCOURT, 2017).

Daí a importância do fato psicológico, o qual foi incluído como resposta a uma das supracitadas perguntas de análise.

## **CAPÍTULO 2**

### **A INSPIRAÇÃO NO MODELO ALEMÃO**

O Capítulo 2 descreve o caminho percorrido por Alemanha e Brasil para vencer a hiperinflação e inserir uma nova moeda em suas economias, driblando os contratemplos e ganhando a confiança de suas populações, e discute como o Brasil se inspirou na Alemanha para elaborar o Plano Real.

#### **2.1. A Saga da Alemanha no Combate à Hiperinflação**

Com o fim da Primeira Guerra Mundial, a Alemanha foi penalizada pelos danos causados nos países vizinhos através do Tratado de Versalhes, que foi assinado em 1919, no qual a Alemanha perdeu grande parte do seu território e pagou uma multa de oito bilhões de libras esterlinas para a reparação dos danos de guerra, pensões e indenizações, pois foi obrigada a arcar com todos os prejuízos da guerra, tendo sido considerada a principal responsável pelo conflito. Essa exigência fragilizou ainda mais a economia alemã, que já havia sido esfacelada pela própria guerra (MITRE, 2011).

Segundo Couto e Hackl (2007), no mesmo período em que a Alemanha era obrigada a pagar pelas reparações de guerra, o país também passou pelo terror da hiperinflação, fenômeno caracterizado pela drástica alta dos preços gerais, que chegam a subir mil pontos percentuais num período de um ano.

A Tabela 1, a seguir, mostra a taxa mensal da inflação na Alemanha de 1919 a 1924:

*Tabela 1: Taxa mensal de inflação na Alemanha (1919 - 1924)*

<b>Mês</b>	<b>1919</b>	<b>1920</b>	<b>1921</b>	<b>1922</b>	<b>1923</b>	<b>1924</b>
<b>Janeiro</b>	6,94	56,41	-0,07	5,1	88,68	-7,01
<b>Fevereiro</b>	3,05	34,16	-4,38	11,95	100,68	-0,98
<b>Março</b>	1,48	1,43	-2,76	32,42	-12,48	3,87
<b>Abril</b>	4,38	-8,31	0,9	16,97	6,63	2,8
<b>Mai</b>	3,85	-3,77	-1,36	1,62	56,75	-1,28
<b>Junho</b>	3,7	-8,36	4,43	8,86	137,27	-5,36
<b>Julho</b>	10,06	-1,09	4,54	43,09	285,8	-0,78
<b>Agosto</b>	24,49	60,7	34,24	90,87	1162,31	4,35

<b>Setembro</b>	16,82	3,31	7,82	49,48	2431,67	-5,83
<b>Outubro</b>	14	-2,14	19,01	97,21	29607,11	3,14
<b>Novembro</b>	0,64	2,93	38,86	103,89	10121,13	-1,53
<b>Dezembro</b>	18,44	-4,57	2,08	27,82	73,85	1,55

Fonte: Visconti, 1987, elaborado pelas autoras.

O fenômeno demonstrado na Tabela 1 foi explicado por Couto e Hackl (2007) da seguinte forma:

Nos primeiros meses de 1919, até a assinatura do Tratado de Versalhes, em junho de 1919, o movimento inflacionário permaneceu num patamar baixo, sendo acarretado, principalmente, pelo aumento dos preços dos produtos importados, devido às desvalorizações do marco alemão em relação ao dólar norte-americano. Entre julho de 1919 e fevereiro de 1920, temos uma subida da taxa de inflação, causada novamente pela rápida valorização do dólar (em razão dos compromissos acordados no Tratado de Versalhes). A partir de março de 1920, entramos num período de relativa estabilidade, inclusive com períodos de deflação. Porém, a inflação voltou com força a partir de agosto de 1921, permanecendo alta durante todo o ano de 1922. Dois acontecimentos motivaram sua volta: o Ultimato de Londres (maio de 1921), que impôs à Alemanha o pagamento de 1 bilhão de marcos-ouro em indenização; e a transferência da região da Alta Silésia para a Polônia (outubro de 1921), que gerou pânico na população e corrida ao dólar (desvalorizando o marco). (COUTO & HACKL, 2007. p. 341).

Pela visão de Franco (1999), com o tempo, os preços passaram a mostrar uma tendência de adaptação à taxa do dólar, fazendo com que as flutuações no nível de preços ficassem fortemente ligadas à flutuação cambial, sendo frequente que os preços internos se ajustassem automaticamente à cotação do dólar. Com isso, a moeda nacional perdia sua função de unidade de conta e de reserva de valor, apesar dos pagamentos serem efetuados em marcos, o que caracterizava a moeda apenas como meio de pagamento.

Segundo Bresciani-Turroni (1989), ao observar a Tabela 1, verificamos que o período mais dramático da hiperinflação foi durante os meses de agosto, setembro, outubro e novembro de 1923. A taxa de inflação de outubro de 1923 foi de 29.607%. Os preços eram cotados em algum tipo de indexador, na maioria das vezes em moeda estrangeira. Os agentes domésticos investiam suas sobras também em

moeda estrangeira, dificultando a tributação interna. A dolarização dos preços atingiu toda a população, tornando-se um “fenômeno de massas”.

O Ministério do Trabalho alemão, a princípio, estabelecia contratos nominais a fim de driblar a inflação, porém, em meados de 1923, a taxa de inflação alcançou um nível tão alto que os contratos nominais já não ajudavam, foi quando se resolveu adotar o sistema de salários-ouro, baseado numa proposta de contratos indexados pela taxa de câmbio referente a um período de 4 a 8 semanas (FRANCO, 1989).

Segundo Franco (1988), nos contratos coletivos, as cláusulas salariais começaram a ser definidas independentemente do resto do contrato, acelerando consideravelmente o processo de negociação coletiva, e o período coberto pelas cláusulas salariais seria progressivamente reduzido.

Esse período foi explicado por Gustavo Franco (1988) da seguinte forma:

Antes da guerra, os contratos e suas respectivas cláusulas salariais duravam, de uma maneira geral, cerca de um ano. No início de 1921 esses prazos foram reduzidos para uma média de um a três meses; posteriormente, em 1922, os contratos raramente eram firmados para mais do que uma semana ou uma quinzena. Nos últimos estágios do processo, há relatos sobre salários sendo renegociados diariamente; a negociação coletiva era então descrita como "contínua". A disseminação da indexação salarial na Alemanha ocorreu dentro de um bem estruturado e amplamente aceito sistema de negociação coletiva que alcançava cerca de 14 milhões de trabalhadores, representando 84% da força de trabalho na agricultura, indústria e comércio. (FRANCO, 1988, p. 31).

A disseminação da indexação salarial foi mais bem aceita na agricultura do que na indústria. Para isso, foram adotadas escalas salariais móveis nos casos em que prevaleciam salários em espécie. A base da indexação era também mais simples para os trabalhadores rurais, que escolhiam entre o índice ou uma cesta de produtos (BRESCIANI, 1989).

Porém, em 1923, a dificuldade para pagar as quantias de reparações da guerra causou o aumento da inflação no país e a população acabou com grande desconfiança em relação à administração das finanças públicas, fato que contribuiu para o início do fenômeno da hiperinflação na Alemanha.

Sobre isso, Franco (1995) diz que:

A grave situação econômica por que a Alemanha passava em junho de 1923 levou tanto o governo como a sociedade a refletirem sobre a necessidade urgente de uma reforma monetária, independentemente do andamento das negociações das reparações de guerra. (FRANCO, 1995, p. 17)).

Importante ressaltar que, para Franco (1995), uma hiperinflação começa quando ultrapassa 50% mensais e termina quando esses níveis deixam de ser alcançados durante um ano.

Durante a hiperinflação alemã, existia uma diferença entre a moeda contábil e aquela que desempenhava a unidade de conta. Com a economia inteiramente dolarizada, as transações passaram a ser indexadas em moedas estrangeiras e a taxa de inflação em marcos perdeu significado. Nas fases finais da hiperinflação, houve a desvalorização cambial e a moeda nacional quase desapareceu, já que as transações eram feitas com moedas estrangeiras (VISCANTI, 1987).

Segundo Franco (1995), a situação econômica pela qual a Alemanha passava em junho de 1923 levou tanto o governo quanto a sociedade a refletirem sobre a necessidade de uma reforma monetária imediata, que desconsiderasse o andamento das negociações das reparações de guerra.

Após longos debates no Parlamento alemão, ficou decidido que o plano para a estabilização da inflação seria criar uma nova moeda, o *rentenmark*, que teria como garantia a hipoteca dos bens imobiliários alemães, fazendo com que a nova moeda pudesse ser trocada a qualquer momento por uma cédula hipotecária de igual valor. No início, a nova moeda funcionava como indexador e era pareada ao dólar, o que criou grande expectativa de sucesso na população alemã (FRANCO, 1989).

A emissão da nova moeda seria então efetuada pelo *Rentenbank*, o qual, em teoria, seria um banco de emissão independente do *Reichsbank*, o banco central alemão, responsável pelo gerenciamento e distribuição da moeda e pela realização de empréstimos em *rentenmark* (COUTO et al, 2007).

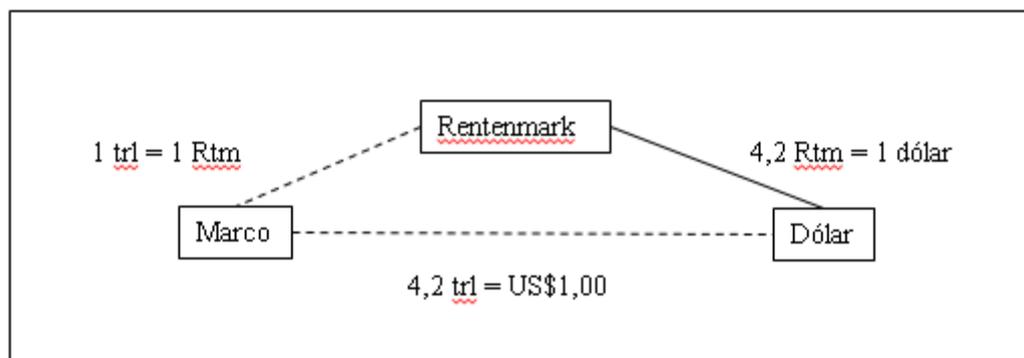
No dia 15 de novembro de 1923, foi instituída oficialmente a reforma monetária no país com a introdução do *rentenmark*, sob o comando de Hjalmar Schacht. A inflação foi superada em um tempo recorde, tendo o sucesso do plano sido considerado milagroso e conhecido como “o milagre do *rentenmark*”. Porém, a impressão das notas de *rentenmark* levou cerca de um mês para ficar pronta, o que

indica que, no início, o *rentenmark* funcionou apenas como um indexador. Quando finalmente se providenciou a impressão do papel-moeda, a demanda pela nova moeda foi tão alta que filas se formavam para a aquisição do *rentenmark*, principalmente por tratar-se de uma moeda atrelada ao dólar, e não ao marco, já contaminado pela inflação (Mitre, 2010).

Segundo Couto e Hackl (2007), o sucesso da estabilização se deu com o congelamento da taxa de câmbio em 20 de novembro de 1923. Nesse dia, 1 dólar alcançou a cotação de 4,2 trilhões de marcos e 1 *rentenmark* foi cotado a 1 trilhão de marcos. Dessa forma, 1 *rentenmark* seria igual a 4,2 dólares.

A Figura 3 exemplifica a paridade das moedas:

Figura 3. Congelamento da Taxa de Câmbio



Fonte: Franco, 1989, elaborado pelas autoras.

A estabilização de 1923 ficou conhecida como um milagre porque não foi totalmente compreendido o seu funcionamento de moeda indexada. O dito milagre ocorreu em função de um limite imposto nas emissões de *rentenmarks*, fazendo com que o governo não usufrísse de nada a mais que seus próprios meios e fazendo com que a moeda mantivesse uma taxa de câmbio fixa em relação ao antigo marco, que não foi desmonetizado (FRANCO, 1995).

Segundo Franco (1995), outros segredos do sucesso do *rentenmark* foram, por um lado, o nível de reservas internacionais existentes em novembro de 1923, capaz garantia a cobertura de cerca de 70% da demanda por moeda estimada e, por outro

lado, a estabilização econômica através da reforma fiscal, responsável pelo saneamento do déficit público.

De acordo com Couto e Hackl (2007), em 30 de agosto de 1924, foi promulgada a lei que introduzia o *rentenmark* como moeda oficial alemã a partir de 11 de outubro de 1924, a qual teria com relação ao *reichsmark*, antiga moeda, uma paridade de 1 *reichsmark* para cada 1 *rentenmark*. De acordo com Bresciani-Turroni (1989), esse processo de substituição ocorreu de forma lenta, tendo sido fixado um limite máximo de dez anos para a retirada completa do *reichsmark*. Até 23 de agosto de 1926, o *rentenmark* manteve a paridade cambial como forma de garantir a equivalência com o dólar e, a partir dessa data, esse sistema de âncora cambial foi abandonado e a taxa cambial passou a flutuar de acordo com as condições de mercado (Bresciani-Turroni, 1989).

Portanto, o que parecia ter garantido o milagre alemão era o ajuste fiscal que antecedeu a substituição definitiva da moeda e o fato da nova moeda ter sido introduzida gradual e lentamente, fatores que também contribuíram para o êxito do Plano Real, no Brasil, como se verá no próximo tópico.

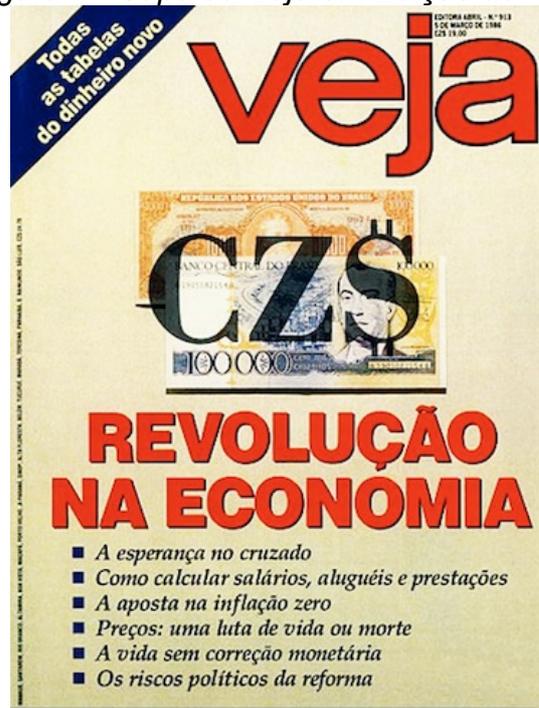
## **2.2. A Saga do Brasil no Combate à Hiperinflação**

Desde a redemocratização, o Brasil passou por cerca de meia dúzia de planos de estabilização econômica antes da implementação exitosa do Plano Real (CORRÊA, 2015).

O Plano Cruzado I, em vigor de fevereiro a novembro de 1986, durante a primeira gestão de um civil após o regime militar (José Sarney), objetivava romper com a tendência inflacionária e estabilizar os preços. Dentre suas principais medidas estão a) congelamento salarial a partir da média dos últimos seis meses com gatilho corretivo automático sempre que a inflação atingisse os 20%, b) congelamento de preços, c) congelamento da taxa cambial, d) correção monetária das cadernetas de poupança reajustada trimestralmente e) introduziu uma nova moeda, substituindo o cruzeiro pelo cruzado. O Plano Cruzado I, considerado heterodoxo por não envolver medidas de ajuste fiscal e monetário, fracassou (GIAMBIAGI, 2011).

A Figura 4, a seguir, foi a capa de uma edição da revista Veja de 1986:

Figura 4 - Capa da Veja em Edição de 1986



Fonte: Veja, 1986.

A Figura 4 mostra que uma das preocupações da população na época era saber calcular salários aluguéis e prestações, já que o plano envolvia o congelamento de preços, medida que deixou os proprietários de casas alugadas em alvoroço, e também compreender as tabelas do novo dinheiro, já que o plano envolvia a troca da moeda em circulação. O ministro da Fazenda na época era Dilson Funaro (CORRÊA, 2015).

Diante do fracasso do Plano Cruzado I, Funaro lançou o Plano Cruzado II, em vigor de novembro de 1986 a junho de 1987, cujo principal objetivo era controlar o déficit público pelo aumento da receita em 4% do PIB. Dentre as principais medidas estão a) descongelamento dos preços, b) aumento das tarifas e dos impostos indiretos dos produtos e c) revisão da taxa cambial. O Plano Cruzado II também fracassou, pois houve a incorporação dos aumentos de impostos e de tarifas à inflação. Depois de uma segunda falha, Funaro caiu e, em seu lugar, Sarney nomeou o ministro Bresser Pereira (GIAMBIAGI, 2011).

Bresser Pereira lançou então em plano emergencial, que vigorou de junho de 1987 a janeiro de 1989, o Plano Bresser, que era considerado ortodoxo, pois, ao contrário dos Planos Cruzados, envolvia políticas de cunho monetário e fiscal. Dentre as principais medidas estão a) congelamento dos preços por três meses, b)

congelamento dos salários por três meses, c) congelamento dos aluguéis, d) desvalorização cambial de 9,5%, e) flutuação controlada da taxa cambial. O Plano Bresser também fracassou. Mas, num primeiro momento, houve a recuperação da balança comercial, a queda significativa da produção industrial e a queda inicial da inflação. O que aconteceu foi que as pressões por aumentos salariais para reposição das perdas geravam pressões de custo, o que, em uma economia onde os mecanismos de indexação haviam sido preservados, conduzia a uma rápida aceleração inflacionária (GIAMBIAGI, 2011).

Bresser se demitiu em 1987 e foi sucedido por Maílson da Nóbrega. Os Planos Verão I e Verão II, sucessores do Plano Bresser, lançados em janeiro de 1989, continham elementos ortodoxos e heterodoxos - ortodoxos porque uma nova moeda foi lançada, cortando-se três zeros da moeda e substituindo o cruzado pelo cruzado novo; heterodoxos porque o governo decidiu não adotar o ajuste fiscal, em razão de estar em ano de eleições, o que levou ao descontrole monetário e à aceleração inflacionária no último ano do Governo Sarney. Em 1989, a inflação atingiu 80% ao mês, evidenciando a derrocada de mais um plano de estabilização econômica (CORRÊA, 2015).

A Figura 5, a seguir, também mostra capa da revista *Veja* em edição contemporânea ao lançamento do Plano Verão I:

*Figura 5 - Capa da Veja de 1989*



Fonte: Veja, 1989.

A Figura 5 resume a frustração da população brasileira na manchete “a última chance contra o caos da hiperinflação”, estampando uma cédula de cruzado sendo “queimada”, menção à substituição da moeda pelo cruzado novo.

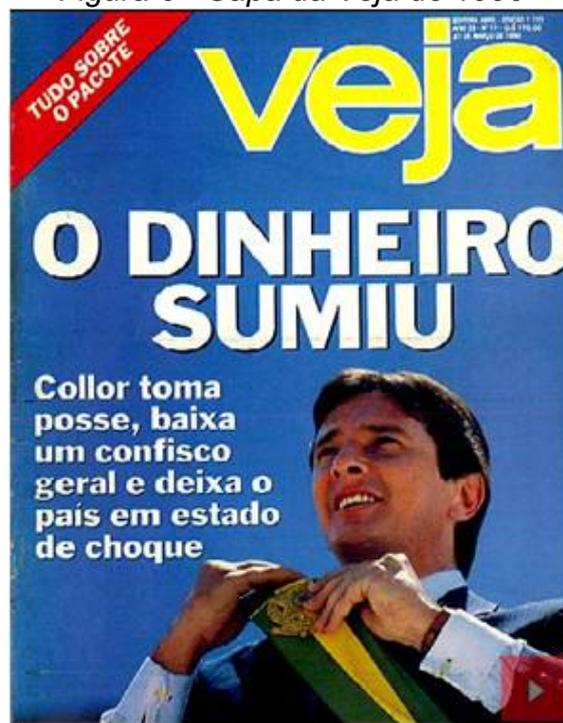
Em 1990, Fernando Collor de Melo, o candidato de fala atraente e modos expressivos assume a presidência do país, contrariando todas as pesquisas de intenção de voto, que indicavam a provável eleição de Luís Inácio Lula da Silva. Quando ele assumiu, a inflação brasileira beirava os 2.000 % ao mês (FAUSTO, 2014).

E em março do mesmo ano, é lançado o Plano Collor I, que objetivava reduzir o excesso de liquidez (dinheiro circulando incentivava a alta de preços), cortar o déficit público (excesso de gastos do governo) e eliminar a indexação (mecanismo que reajusta automaticamente os preços acompanhando a inflação passada). Dentre as principais medidas estão a) confisco da poupança, b) troca da moeda (cruzado novo pelo cruzeiro), c) redução gradual das tarifas de importação, d) demissão em massa de servidores, e) aumento de tarifas públicas, f) início das privatizações e g) substituição do cruzado novo pelo cruzeiro. Embora o Plano Collor I tenha fracassado, ele trouxe a abertura comercial do país, com a redução gradual das tarifas de importação. A ideia era que, com importados mais baratos, os produtores nacionais seriam forçados a reduzir seus preços e melhorar a qualidade dos produtos (GIAMBIAGI, 2011).

Em fevereiro de 1991, é lançado o Plano Collor II, que objetivava estimular a indústria nacional, que ia mal, fazendo que o desemprego aumentasse. Dentre as principais medidas estão a) novos congelamentos de preços, b) desindexação nos contratos de fornecimento de bens e serviços, c) ajuste de tarifas públicas (como de 71,5% para os Correios, de 59,5% para energia e de 40% para transporte ferroviário), d) implementação de programas de estímulo à indústria. Embora a inflação tenha declinado em janeiro de 1992, tornou a subir, atingindo 25% ao mês na segunda metade do ano, evidenciando mais um fracasso, além do fato de que, na vigência dos dois planos, o desemprego atingiu índices alarmantes no Brasil.

A Figura 6, a seguir, também mostra capa da revista Veja em edição contemporânea ao lançamento do Plano Collor I:

*Figura 6 - Capa da Veja de 1990*



Fonte: Veja, 1990.

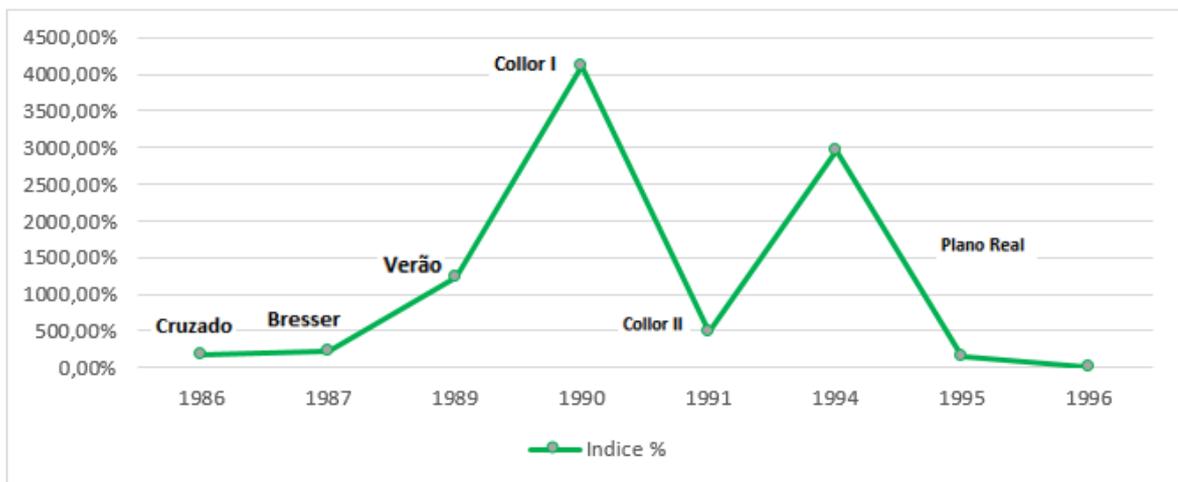
A Figura 6 faz menção ao confisco das poupanças, medida que alarmou a população brasileira a curto prazo e a “despedaçou” a longo prazo, existindo inclusive relatos de suicídio à época e de correntistas que só resgataram o dinheiro de suas poupanças apenas recentemente (FAUSTO, 2014).

Nenhum desses planos foi acompanhado de um período de transição e de fixação de preços. Ademais, a população não compreendia a dinâmica entre salários

e preços de bens, pois, na maioria das vezes, não compreendia a relação entre ambos. Quando os preços de bens não duráveis sobem e os salários acompanham, sobem também os juros, fazendo com que haja uma disputa entre salário e custos e movimentando assim um ciclo onde a inflação se impulsiona sozinha gerando a hiperinflação. Esses parecem ser dois dos motivos pelo qual os planos anteriores não deram certo se comparados ao Plano Real (GIAMBIAGI, 2011).

O Gráfico 1, a seguir, ilustra os níveis de inflação mensal e o padrão de comportamento após cada plano de estabilização econômica:

*Gráfico 1: Inflação Mensal durante os Planos Econômicos*



Fonte: Banco Central, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 1 mostra que todos os planos anteriores ao Real surtiram efeito positivo imediatamente após a sua implementação, porém, esse efeito não se manteve a longo prazo em nenhum dos casos, exceto no caso do próprio Plano Real, após o qual o recrudescimento da inflação se mostrou estável e permanente.

Itamar Franco assumiu a presidência com a difícil missão de combater a hiperinflação e de conter a recessão em que se encontrava o Brasil. Na ocasião, exonerou Fernando Henrique Cardoso do Ministério das Relações Exteriores e o colocou como chefe do Ministério da Fazenda. O novo ministro montou um grupo técnico com economistas que mais tarde ficaram conhecidos pejorativamente como “filhos da PUC”, referência ao fato de que a maior parte deles era de professores da Pontifícia Universidade Católica do Rio, os quais foram incumbidos de elaborar mais um plano de estabilização econômica. Nesse grupo estavam Pedro Malan, Pêrsio

Arida, Gustavo Franco, Edmar Bacha André Lara Rezende, Francisco Lopes e Winston Fritsch (FAUSTO, 2014).

Alguns teóricos defendem que o Plano Real foi implementado em três fases - ajuste fiscal, criação da Unidade Real de Valor (URV) e lançamento da nova moeda. Porém, a maioria dos teóricos defende que pensar na implementação em três fases não faz sentido, uma vez que o mandato de Itamar foi tão curto que não seria possível passar por cada uma dessas fases e que da criação da URV até o lançamento do real não se passaram mais do que seis meses, tempo recorde na história das casas da moeda, o que indica que não houve fases, mas sim escalonamento de ações num curto período de tempo (GIAMBIAGI, 2011).

De qualquer forma, o fato é que o grupo criador do Plano Real tomou algumas medidas antes do lançamento da nova moeda. Em 1º de agosto de 1993, o Ministério da Fazenda promoveu a sétima mudança de moeda do Brasil, de cruzeiro para cruzeiro real, para efeito de ajuste de valores, intencionando repetir mais uma vez a prática de “cortar três zeros”. Ao mesmo tempo, promoveu o ajuste fiscal, cortando gastos do governo e buscando formas de arrecadar mais, o que justificou o aumento de cinco pontos percentuais em todos os impostos federais e a criação do Imposto Provisório sobre Movimentações Financeiras (IPMF) (GIAMBIAGI, 2011), o que mais tarde foi incansavelmente utilizado como propaganda política pelos partidos de oposição, sobretudo o Partido dos Trabalhadores (PT).

A partir de 28 de fevereiro de 1994, iniciou-se a publicação dos valores diários da Unidade Real de Valor (URV) pelo Banco Central, que como moeda escritural para todas as transações econômicas, com conversão obrigatória de valores, e refletiria o valor, e portanto, a inflação do dólar. Especulou-se à época que o Brasil estivesse sob um processo de dolarização, o que foi negado pelo governo federal (GIAMBIAGI, 2011).

Em 1º de março de 1994, foi criado o Fundo Social de Emergência (FSE) considerado essencial para o êxito do plano, pois produziu a desvinculação de verbas do orçamento da União, direcionando os recursos para o fundo, que daria ao governo margem para remanejar e/ou cortar gastos supérfluos, gastos esses que contribuíam grandemente para a hiperinflação, uma vez que a máquina pública era grande, onerosa e demandava sempre mais investimentos (GIAMBIAGI, 2011).

Em 1º de julho de 1994 houve a culminância do programa de estabilização, com o lançamento da nova moeda, o real, num momento de euforia geral, pois a

Seleção Brasileira de Futebol acabara de ganhar a Copa do Mundo de 1994. Toda a base monetária brasileira foi trocada de acordo com a paridade legalmente estabelecida, que era de CR\$ 2.750,00 para cada R\$1,00 e de U\$ 1,00 para cada R\$ 1,00. A inflação acumulada até julho de 1994 fora de 815,60% e a primeira inflação registrada após a implementação da nova moeda foi de 6,08%, o que não se via há muito (GIAMBIAGI, 2011).

### **2.3. A História de Como o Brasil se Inspirou na Alemanha**

Conforme já discutido no Capítulo 1, o fator psicológico influenciou a implementação do Plano Real, desenvolvimento que consiste numa das principais contribuições desse trabalho. De acordo com Sousa (2014), as políticas de combate à inflação têm custos menores se a sociedade realmente acredita na efetivação dessas políticas.

Edmar Bacha, um dos economistas que participou do grupo de FHC, afirmou que um dos diferenciais do Plano Real foi a sua transparência, sendo que *“todos os outros planos foram feitos em segredo e surpreendendo a população [...] Esse [o Real] foi feito às vistas da população, em etapas, e com total aprovação prévia do Congresso Nacional”* (SOUSA, 2014, p. 14).

O apoio da mídia foi crucial nesse sentido. Os meios de comunicação divulgaram bastante o Plano Real com o intuito de fazer que a população pudesse entender o que de fato estava acontecendo (SOUSA, 2014).

Ao nos conceder a entrevista, Gustavo Franco falou acerca do fator psicológico. De acordo com ele, *“gastamos muito tempo arquitetando a URV, para que seus mecanismos fossem consistentes com os incentivos das pessoas, e nas reformas que adicionaram confiança em que o Plano funcionaria”*.

A URV foi baseada em um tabelamento de preços, o qual proporcionou ajuste e equilíbrio à nova moeda, mantendo-a longe da inflação e sobrevalorizando-a em relação ao dólar. Segundo Mitre (2014), muitos autores citam a URV como uma das principais fases do Plano Real, justamente por ter sido pensada de forma a incluir a população brasileira no processo, como havia sido feito na Alemanha. Franco explica que *“em ambos os casos [RTM e URV], havia muito mais do que apenas*

*uma troca de moedas, ou seja, as reformas monetárias eram apenas uma parte da história”.*

É importante ressaltar que, após a implementação do Plano Real, o governo precisou intervir para manter a estabilidade da moeda, fazendo ajustes fiscais, demitindo mais de 20 mil funcionários públicos, privatizando empresas onerosas, promovendo a abertura gradual da economia, de modo a permitir, assim, a concorrência e o aperfeiçoamento da indústria nacional, e evitando desvalorizar propositadamente a nova moeda, também de modo a aumentar as importações e, assim, com aumento da oferta de produtos, a forçar o aperfeiçoamento da indústria nacional. Essa medida de contingenciamento foi emulada da experiência alemã.

Depois da façanha, o Plano Real teve muitas chances de provas a sua força - enfrentou três grandes crises mundiais (a Crise do México, em 1995, a Crise Asiática, em 1997 e a Crise da Rússia, em 1999), ocasiões em que o Brasil foi afetado diretamente, pois estava em reformas e necessitava de recursos, investimentos e financiamentos estrangeiros, paralisados pela recessão mundial. Nesses episódios, grandes somas de dinheiro deixaram o país devido ao medo que os investidores tinham com os mercados emergentes, o que agravou sensivelmente a situação brasileira. A crise produziu um grande movimento de fuga de capitais do Brasil, deixando-o sem meios de financiar o Plano Real (BITTENCOURT, 2017).

Isso foi motivo, inclusive, para a instauração da Comissão Mista de Inquérito de Evasão de Divisas (Escândalo do Banestado), em 2003, amplamente sustentada pelo PT e que mais tarde foi esvaziada por falta de provas, inocentando o principal acusado, Gustavo Franco, por falta de provas (BITTENCOURT, 2017).

Diante dessa situação, o governo viu-se obrigado a aumentar a taxa básica de juros para remunerar melhor esses capitais, impedindo-os de deixar o país. A taxa de juros do Brasil chegou a 45% ao ano em março de 1999. O resultado foi o endividamento público, mais cortes de gastos públicos, retração de alguns setores da economia e desemprego (GIAMBIAGI, 2011).

Outras crises menores também prejudicaram o processo de estabilização econômica do Brasil, tais como a Crise da Argentina (2001), a Crise de 11 de setembro (2001), a Crise Eleitoral (2002) e a Crise do Apagão (2001), esta última ligada diretamente ao Plano Real, uma vez que houve ampliação do poder aquisitivo da população, aumento do consumo, aumento da produção, o que gerou consumo

de energia elétrica, e redução dos investimentos públicos no setor (como parte do programa de estabilização econômica) (GIAMBIAGI, 2011).

Curioso é que, da mesma forma que Gustavo Franco, Hjalmar Schacht também foi investigado na Alemanha pelo mesmo motivo, ou seja, por ter facilitado a evasão de divisas do país, porém, numa época muito anterior ao Plano Real, mas também suscetível a crises internacionais, sobretudo as advindas da quebra da bolsa de valores novaiorquina, em 1929, e as advindas da II Guerra Mundial.

Portanto, se aplicadas apenas ao caso da inspiração brasileira no modelo alemão para a elaboração do Plano Real, as perguntas de Dolowitz e Marsh (2000) teriam as seguintes respostas (a maioria já indicada por eles e uma delas indicada por nós após a pesquisa):

*Figura 7. As Perguntas de Dolowitz e Marsh (2000) Aplicadas ao Caso do Plano Real*

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Quem são os principais atores envolvidos no processo de transferência de políticas?	1. Titulares de cargos públicos eleitos; 2. Partidos políticos; 3. Empreendedores políticos e especialistas; 4. Instituições supranacionais governamentais e não-governamentais; e 5. Think tanks.
Por que os atores transferem políticas?	1. Transferência voluntária (racionalidade perfeita).
O que é transferido?	1. Ideias e atitudes.
Existem diferentes graus de transferência?	1. Inspiração.
De onde as lições são “extraídas”?	1. Nível nacional; e 2. Nível internacional.
O que influencia a transferência?	1. Políticas anteriores; <b>3. Fator psicológico.</b>

Fonte: elaboração própria, 2018.

A Figura 7 apresenta elementos importantes. Em primeiro lugar, os atores apontados na Figura 7 abarcam o grupo técnico composto pelos economistas com vínculos na PUC-Rio (*think tanks*), que, mais tarde, assumiram cargos no serviço público, tais como de diretores do Banco Central, de ministros da Fazenda etc. (titulares de cargos públicos eleitos) e se afiliaram, em alguns casos, ao PSDB (partidos políticos), como Gustavo Franco, e que foram convocados por FHC pelo

notório conhecimento no assunto (especialistas). Em segundo lugar, a transferência foi voluntária, pois o grupo buscou ansiosamente por um plano que salvasse a economia brasileira e, ao se deparar com o caso exitoso do Plano Rentenmark e com a semelhança das duas economias na ocasião, não hesitou em inspirar-se nele para pensar no Plano Real. Em terceiro lugar, foram transferidas ideias e atitudes, e não o Plano Rentenmark em si, pois a dinâmica por trás do pacote alemão teve de ser adaptada ao contexto brasileiro, que, apesar de também estar tomado pela inflação, apresentava características peculiares, como a recente democratização. Dentre essas ideias, podemos citar o lançamento de uma moeda escritural antes que fosse lançada uma nova moeda, com o intuito de tornar o processo lento e gradual e de envolver a população, e também podemos citar a forte crença de que não se podia desvalorizar a nova moeda. Em quarto lugar, o grau da transferência foi a inspiração. Em quinto lugar, o Brasil extraiu lições da sua própria experiência com os planos de estabilização econômica que falharam no passado e da experiência alemã, que conseguiu combater a hiperinflação após muitas tentativas frustradas, o que se assemelhava ao que vinha acontecendo no Brasil e, que, justamente por isso, serviu de inspiração para tentar um mecanismo semelhante. E, por fim, as políticas anteriores influenciaram essa transferência, na forma de lições negativas que não poderiam ser repetidas (lançamento de moedas num processo rápido que não evitou a sua contaminação pela inflação, congelamento de preços, desindexação automática, confisco de poupança etc.), e o fator psicológico também o fez, conforme já discutido ao longo desse capítulo.

### **CAPÍTULO 3**

#### **O IMPACTO DO PLANO REAL NO CENÁRIO BRASILEIRO**

O Capítulo 3 apresenta dados e análises acerca do impacto do Plano Real no cenário brasileiro, destacando como o plano afetou os principais indicadores ligados à economia nacional. Os próximos tópicos tratam da inflação e do desemprego, ligados ao objetivo interno de um sistema monetário nacional, do balanço de pagamentos, ligado ao objetivo externo de um sistema monetário nacional, e dos investimentos estrangeiros diretos e do grau de investimento, não ligados a um objetivo específico de um sistema monetário nacional, mas eficazes para se avaliar como anda a confiança estrangeira no país e, assim, medir se o país aprofundou a internacionalização da economia na medida em que superava a recessão.

### 3.1 Inflação e Desemprego

#### 3.1.1. Inflação

A inflação é utilizada para medir o aumento de preços e de produtos, consistindo no aumento contínuo e generalizado nos preços que faz com que haja diminuição no poder de compra dos cidadãos (**O significado de Inflação**, Data de atualização 16/01/2018)

Há quatro tipos de inflação, sendo elas - inflação de demanda, que é caracterizada pelo excesso de demanda em um determinado setor; inflação de custos, que também é conhecida como inflação de oferta, que acontece por causa da oferta, por exemplo, quando há uma subida dos custos de produção; inflação inercial, que também é conhecida como inflação psicológica, porque não é causada necessariamente por uma alteração na demanda ou oferta, mas sim pela expectativa de um novo aumento de preços, gerada porque as pessoas acreditam que a subida dos preços vai continuar; e inflação estrutural, Esta se relaciona com a ineficiência de serviços fornecidos pela infraestrutura de uma determinada economia, ou seja, é baseada na rigidez da oferta de bens e serviços dessa estrutura econômica (**O significado de Inflação**, Data de atualização 16/01/2018).

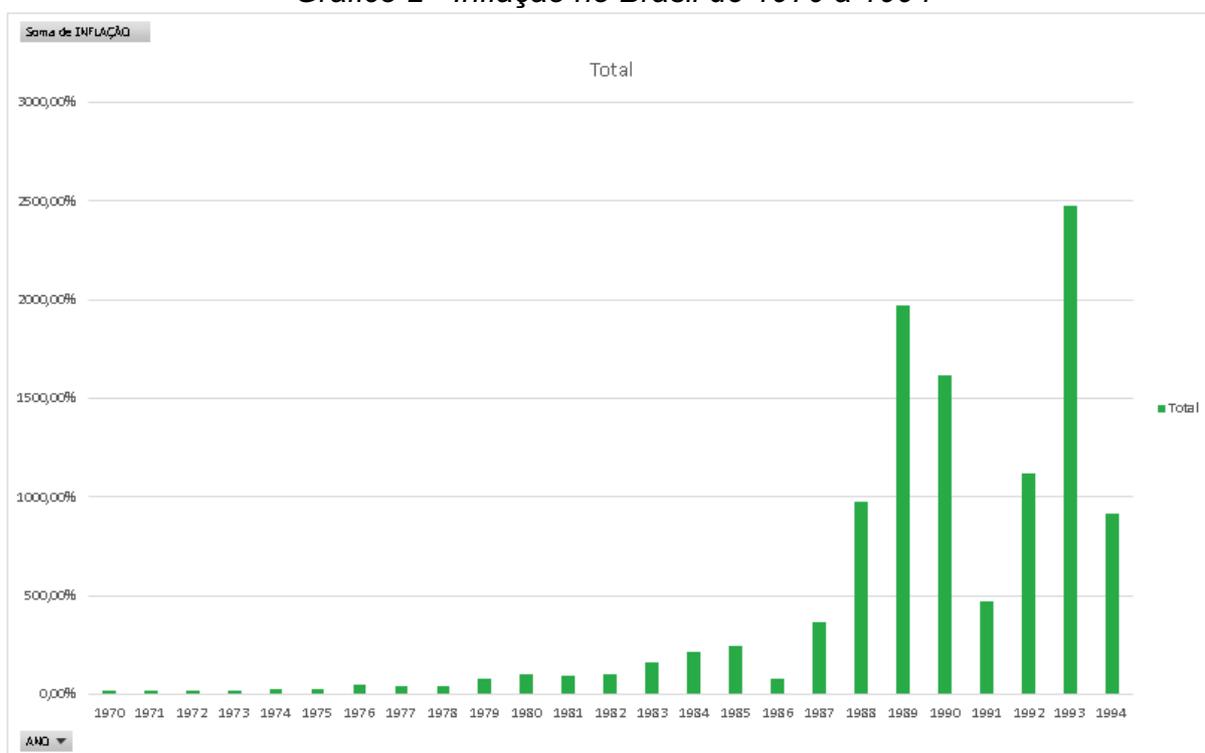
O principal gatilho para a inflação seria o aumento da circulação de papel-moeda, justificado pela necessidade de pagar dívidas públicas. O raciocínio seria o de que o aumento do número de cédulas e de moedas em circulação, conforme explica a Lei da Oferta e da Demanda, faz com que haja mais oferta do que demanda e que, assim, o preço da moeda corrente se desvalorize, o que significa aumento da taxa de juros e, conseqüentemente, inflação (CARBAUGH, 2004).

O aumento generalizado nos preços leva a uma diminuição do consumo da população, o que, por sua vez, diminui a necessidade de mão-de-obra em todas as áreas da economia, seja na indústria, no comércio ou nos serviços, levando ao aumento do desemprego no país, que pode dar-se sob duas formas - o desemprego estrutural, quando o homem é substituído por máquinas, e o desemprego conjuntural, fruto da recessão econômica e do encerramento das atividades de produtores afetados pela crise (**O significado de Inflação**, Data de atualização 16/01/2018).

A moeda é um dos símbolos mais importantes da soberania e da identidade de um país, sendo que a inflação elevada e contínua provoca a sua deterioração em curto prazo, situação que fica insustentável em longo prazo. Conceber e administrar um plano de estabilização econômica em um país que já havia trocado várias vezes de moeda e convivido com diversos planos econômicos, como era o caso do Brasil, não foi uma tarefa simples (DREVENIACKI & CARON, 2012).

O Gráfico 2, a seguir, mostra como se comportava a inflação nos vinte anos que antecederam o Plano Real, ou seja, de 1970 a 1994:

Gráfico 2 - Inflação no Brasil de 1970 a 1994



Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 2 mostra índices baixos ao longo das décadas de 1960 e 1970. Nessas décadas, o Brasil fora considerado como “o país do futuro”, pois apresentava um crescimento constante, que chegou inclusive a 12%, índice considerado muito bom e indicador de que o país crescia bastante economicamente (AMORIM, 2005).

Esse crescimento começou a se deteriorar nos anos 80, após o Segundo Choque do Petróleo, quando os banqueiros internacionais passaram a condicionar a rolagem da dívida e a concessão de novos créditos à adoção de políticas que

garantissem superávits no balanço de pagamentos e, conseqüentemente, o pagamento dos empréstimos realizados (AMORIM, 2005).

A partir daí, começou também a desestruturação do mercado de trabalho, caracterizada pelo aumento da informalidade, pela diminuição da capacidade de geração de novos empregos regulares, pela queda no poder aquisitivo dos salários, pelo aumento da subutilização da força de trabalho, entre outros (AMORIM, 2005).

Assim, o Brasil entrou na década de 1990 com alta inflação devido às grandes dívidas externas herdadas da ditadura militar, num cenário de fracassos dos planos econômicos. Nesse contexto, não é possível negar que a parte mais pobre da população sofrera bastante com o desequilíbrio, pois perdera mais financeiramente se comparado com a classe média e, sobretudo com a classe mais rica (AMORIM, 2005).

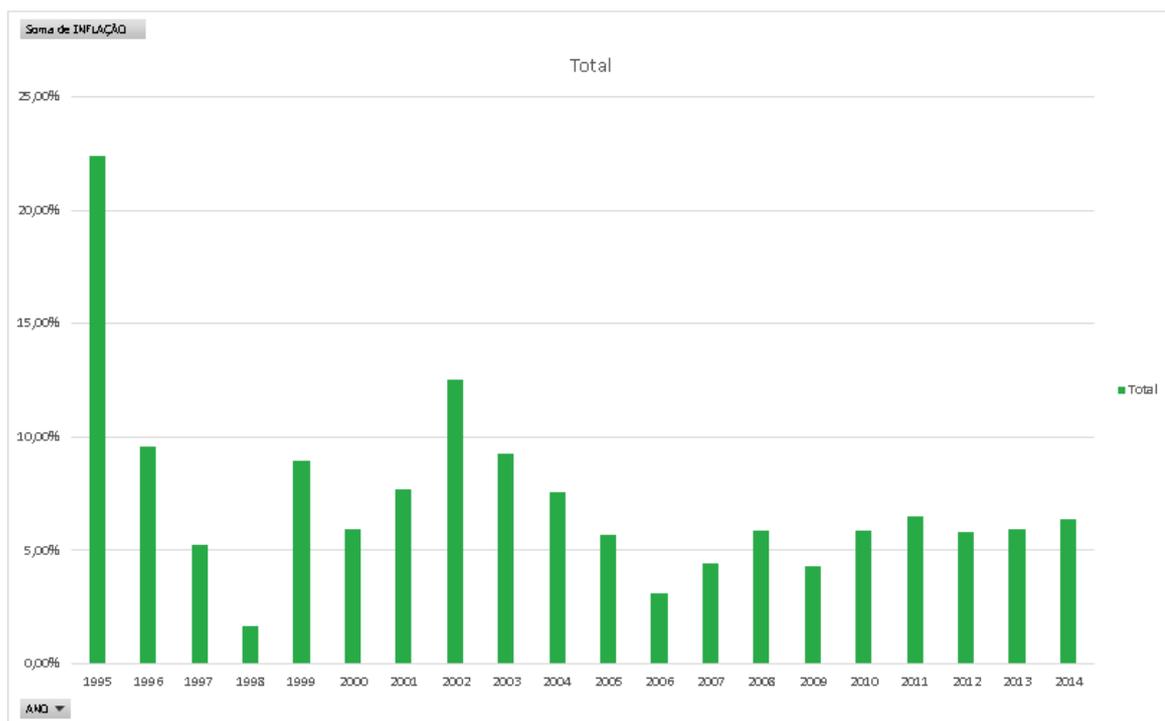
Sobre isso, Sá (2008) argumenta que:

De fato, não há como negar o seu efeito perverso aplicado, sobretudo àquela parcela da população mais pobre, ou que não possuía conta bancária não é questionável o efeito negativo da deterioração do poder de compra em nenhuma sociedade. Um fato relevante é que sozinha a inflação não poderia ser a causa da estagnação assistida durante este período. Eliminá-la por si só não garantiu ao país recuperar o fôlego das décadas anteriores. Outras medidas deveriam ser tomadas, e outras condições deveriam ser garantidas. A falta destas condições pode explicar o fracasso de planos anteriores que foram bem-sucedidos no combate à inflação, mas não cumpriram o objetivo final de estabilizar a economia recolocando o país novamente nos trilhos do crescimento econômico. Após várias tentativas, o país voltava ao ponto de partida (SÁ, 2008, p. 53).

Portanto, o Plano Real deu um fôlego à população brasileira, tão sofrida em relação a problemas econômicos, logo após um longo período de repressão, promovido pelo regime militar.

O Gráfico 3, a seguir, mostra como passou a se comportar a inflação nos vinte anos que sucederam o Plano Real, ou seja, de 1994 a 2014:

*Gráfico 3 - Inflação no Brasil de 1994 a 2014*

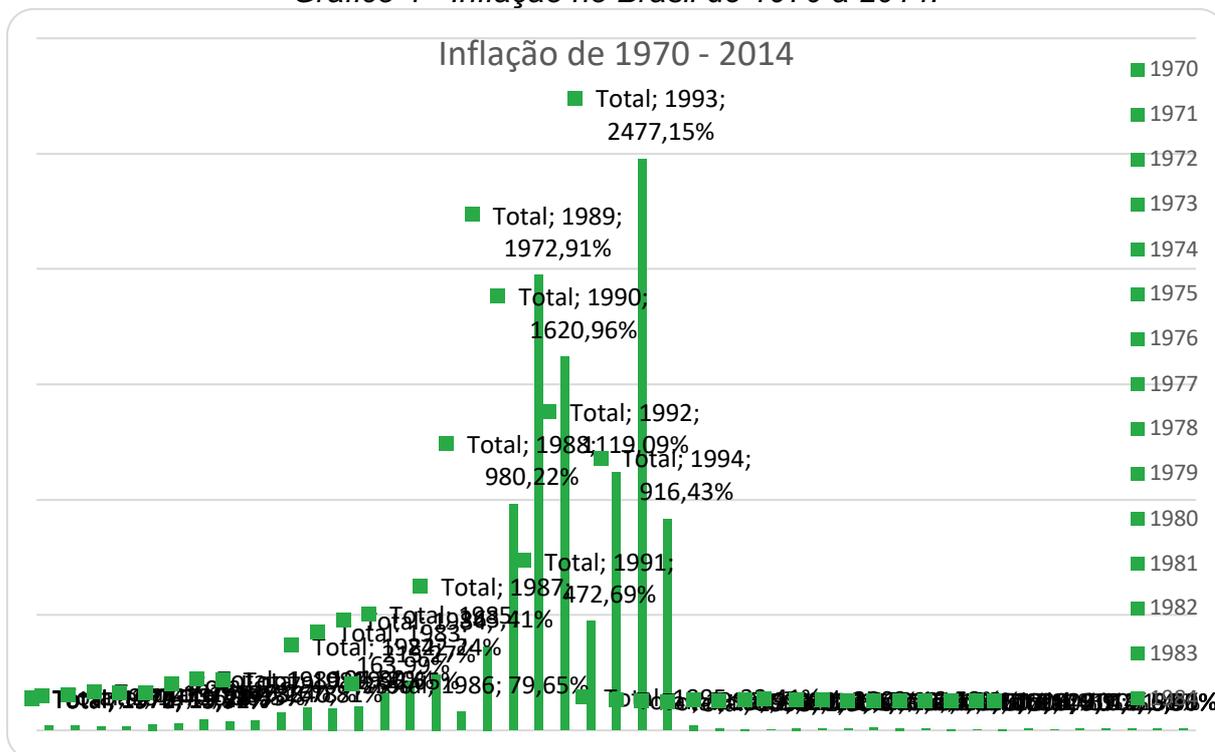


Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 3, elaborado numa escala menor, que não precisou alcançar a casa dos mil pontos percentuais, que nem o Gráfico 2, mostra que, com o Plano Real já em vigor, houve um decréscimo nos índices de inflação. Porém, ela continuou a oscilar, apresentando picos em 1999, como reflexo da Crise Asiática, em 2001, como reflexo da Crise do 11 de Setembro, em 2002, como reflexo da Crise Eleitoral, e a partir de 2007, como reflexo de questões internacionais (Crise Financeira de 2008) e de questões domésticas (crises políticas e econômicas de menor escala no país).

O Gráfico 4, a seguir, reúne esses dois períodos, de modo a mostrar mais claramente o efeito positivo do Plano Real no que diz respeito à inflação:

Gráfico 4 - Inflação no Brasil de 1970 a 2014.



Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

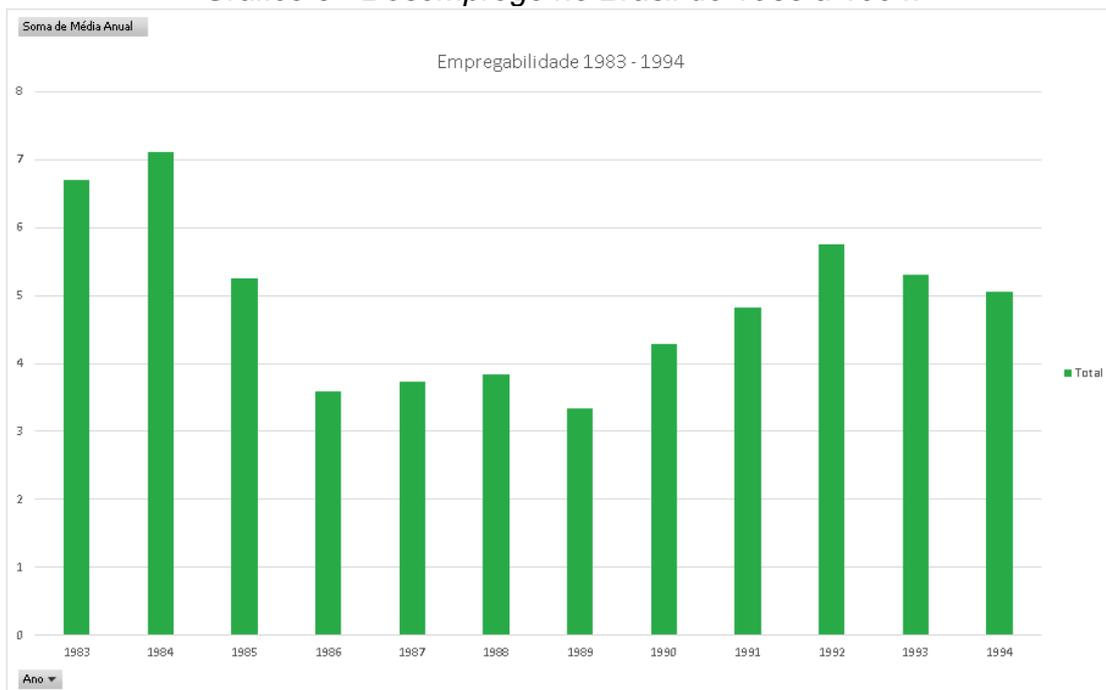
O Gráfico 4 não deixa dúvidas que, após o Plano Real, a inflação praticamente sumiu quando comparada aos 2.500 % em que chegou em 1992. Portanto, no que diz respeito ao controle da inflação, o Plano Real foi completamente exitoso, não restando dúvidas acerca de sua eficácia numa das partes do controle interno a que se propõe um sistema monetário nacional.

### 3.1.2 Empregabilidade

A outra parte do controle interno é de garantia da empregabilidade. Como se viu, durante o Governo Collor, o desemprego alcançou índices nunca vistos antes, engrossando as filas de pessoas em busca de emprego.

O Gráfico 5, a seguir, mostra como estava o desemprego no Brasil antes do Plano Real, de 1983 a 1994 (não foram encontrados dados antes desse período em nenhum dos bancos de dados oficiais existentes):

Gráfico 5 - Desemprego no Brasil de 1983 a 1994.

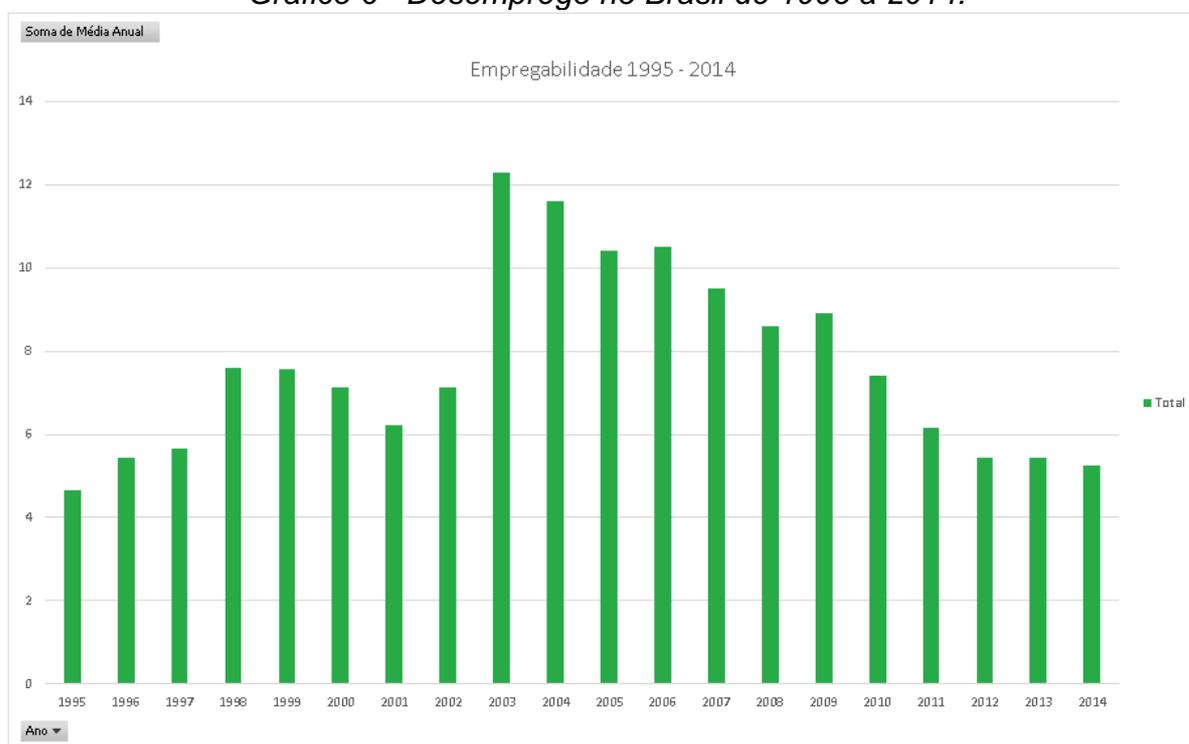


Fonte: IBGE PME Antiga, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 5 mostra um pico em 1984, fruto da substituição da política macroeconômica de orientação keynesiana pelas políticas macroeconômicas de orientação monetarista a partir de 1981, que causaram uma estagnação econômica e afetaram negativamente o mercado de trabalho. Nesse contexto, a informalidade aumentou, foram perdidos postos de emprego do setor secundário no nível de ocupações, o trabalho autônomo aumentou e desemprego de forma geral também se viu ampliado (AMORIM, 2005). O pico de 1992 se deve aos planos de estabilização econômica do Governo Collor, conforme já discutido no Capítulo 2 (GIAMBIAGI, 2011).

O Gráfico 6, a seguir, mostra como ficou o desemprego no Brasil nos anos que sucederam o Plano Real, ou seja, de 1995 a 2014:

Gráfico 6 - Desemprego no Brasil de 1995 a 2014.



Fonte: IBGE, Elaborado pelas autoras, (2018).

O Gráfico 6 mostra que, no que diz respeito à empregabilidade, a outra parte do equilíbrio interno do qual se incumbe o sistema monetário nacional, o Plano Real parece ter sido ineficaz, sendo que, em 1996, apenas dois anos após o “milagre”, o Brasil voltou ao índice 5% de desemprego, registrado em 1994. Mas esse aumento no desemprego não se deve necessariamente a alguma falha do Real, mas se deve à abertura e à internacionalização das economias, que vem acontecendo principalmente sob a forma de fusões de empresas (MATTOSO, 2000).

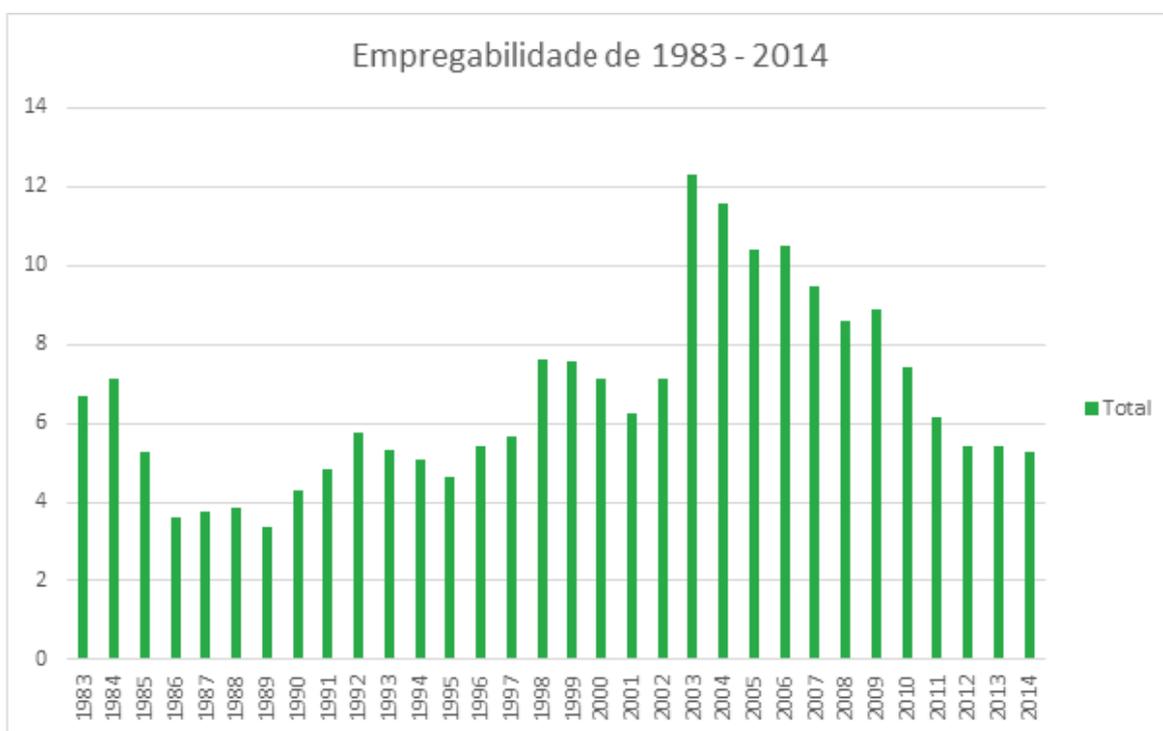
Sobre isso, Mattoso (2000) explica que:

Conforma-se, desta maneira, um intenso deslocamento e desnacionalização do controle acionário das empresas e setores econômicos, mas sem implicar necessariamente a ampliação da capacidade produtiva instalada. Em contrapartida, tanto nas privatizações de estatais como no processo de fusões e consolidação de empresas privadas, tem sido comum a redução do número de empregados (mediante processos de enxugamento e encolhimento) e da capacidade

geradora de empregos (por meio da subcontratação de empresas estrangeiras, maior importação de insumos e até de mão-de-obra) (MATTOSO, 2000, p. 27).

Analisando o mercado de trabalho no período compreendido entre 1989 e 1995, (Amorim Apud Pochmann, 1999) registrou que a taxa de subutilização da força de trabalho, que se compõe das pessoas que trabalham por conta própria, os não remunerados e os desempregados apresentou uma variação relativa anual de 5,07%, ou seja, em 1989 este segmento era equivalente a 31,8% da PEA, enquanto que em 1995 já alcançava 37,8% da mesma.

*Gráfico 7 - Desemprego no Brasil de 1983 a 2014*



Fonte: IBGE/ PME elaborado pelas autoras (2018)

Com base nisso, é possível dizer, portanto, que o desemprego após o Plano Real pouco teve a ver com o plano econômico em si, sendo devido mais a um novo modelo de mercado inserido no Brasil naquele momento, que inseriu no país o desemprego de forma mais marcante, mas, não esquecidos os malefícios sociais disso, também inseriu o país de forma diferenciada no mercado internacional.

### 3.2. Balanço de Pagamentos

Em breves palavras, o balanço de pagamentos é um instrumento contábil que registra as transações de determinada nação com o exterior e também projeta um panorama da economia dessa nação. Em outras palavras, equivale a dizer que as relações econômicas que um país estabelece com outros são um reflexo da condição de sua própria economia, tanto em nível micro quanto macroeconômico (Prates e Rezende, 2015).

Segundo Prates e Rezende (2015), o balanço é composto basicamente de duas partes. A primeira delas, que corresponde à conta corrente, é composta pela balança comercial (importações e exportações de produtos), pela balança de serviços (importações e exportações de serviços), pela balança de rendimentos (lucros obtidos de investimentos) e pelas transferências unilaterais (doações, remessa de dinheiro para familiares etc.). A segunda delas, que corresponde à conta capital e financeira, é composta pelos investimentos diretos, pelos investimentos em carteira, pelos derivativos e por outros investimentos. Existe ainda uma conta de erros e de omissões que se presta a compensar toda sobrestimação ou subestimação dos componentes registrados no balanço, de modo a forçar uma soma zero no resultado final, uma metodologia adotada por economistas que desenvolveram o cálculo do balanço de pagamentos.

A Figura 8, a seguir, relaciona as subcontas do balanço de pagamentos:

*Figura 8 - Subcontas do Balanço de Pagamentos*

<b>Subconta</b>	<b>Crédito (+)</b>	<b>Débito (-)</b>
Balança Comercial	Exportações de bens tangíveis (mercadorias)	Importações de bens tangíveis (mercadorias)
Balança de Serviços	Exportações de bens intangíveis (serviços), tais como transportes, viagens, seguros, aluguel de equipamentos etc.	Importações de bens intangíveis (serviços), tais como transportes, viagens, seguros, aluguel de equipamentos etc.
Balança de Rendimentos	Recebimento de investimentos no exterior, tais como dividendos e juros resultantes de ações de empresa estrangeira, remuneração de empregados residentes etc.	Pagamento de investimentos no exterior, tais como dividendos e juros resultantes de ações de empresa nacional, remuneração de empregados não-residentes etc.
Transferências Unilaterais	Transferência de	Transferência de heranças

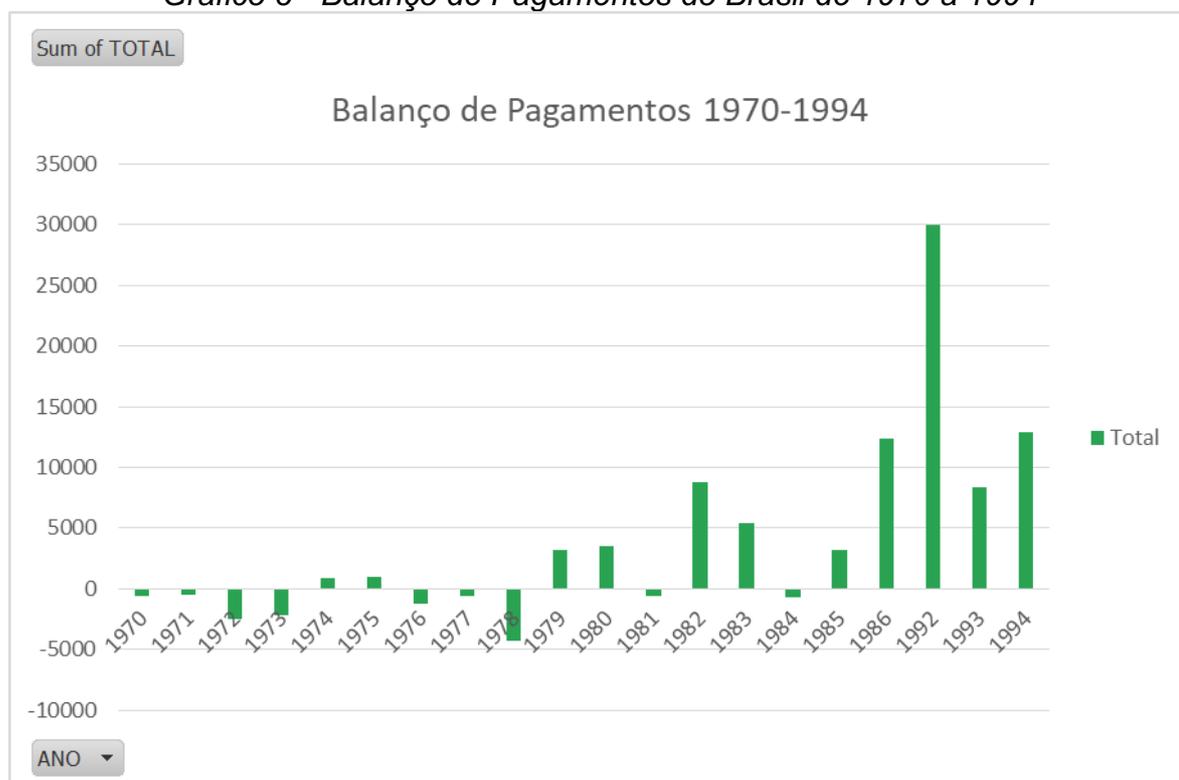
	heranças a residentes, remessa enviada do exterior, doação advinda do exterior etc.	a não-residentes, remessa enviada ao exterior, doação destinada ao exterior etc.
--	---	--

Fonte: CARBAUGH, 2004

Pode-se dizer que as informações contidas no balanço de pagamentos refletem as decisões de política econômica doméstica, como, por exemplo, os juros, taxas de inflação e de câmbio, nível de atividade produtiva e da estrutura da economia do país. Acima de tudo, o conteúdo de um balanço de pagamentos depende das condições enfrentadas no cenário internacional, que, em última análise, são derivadas das decisões tomadas por agentes estrangeiros: governos, empresas e consumidores (PRATES, 2015).

O Gráfico 8, a seguir, mostra os valores do balanço de pagamentos do Brasil de 1970 a 2014:

Gráfico 8 - Balanço de Pagamentos do Brasil de 1970 a 1994



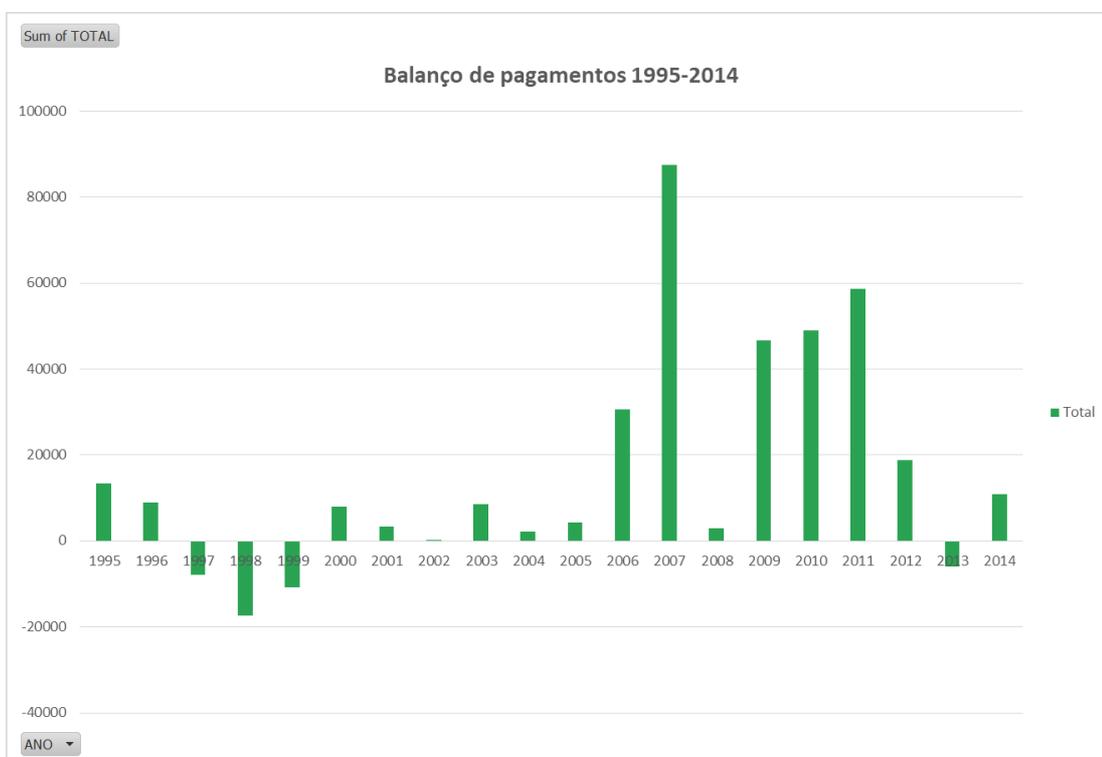
Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 8 mostra que houve déficits ao longo do regime militar, apesar das políticas de substituição de importações, e mais superávits na redemocratização,

sobretudo em 1992, ano marcado pelo impeachment de Fernando Collor, fato que mudou o rumo da economia brasileira.

O Gráfico 9, a seguir, mostra os valores do balanço de pagamentos do Brasil de 1995 a 2014:

*Gráfico 9 - Balanço de Pagamentos do Brasil de 1995 a 2014*

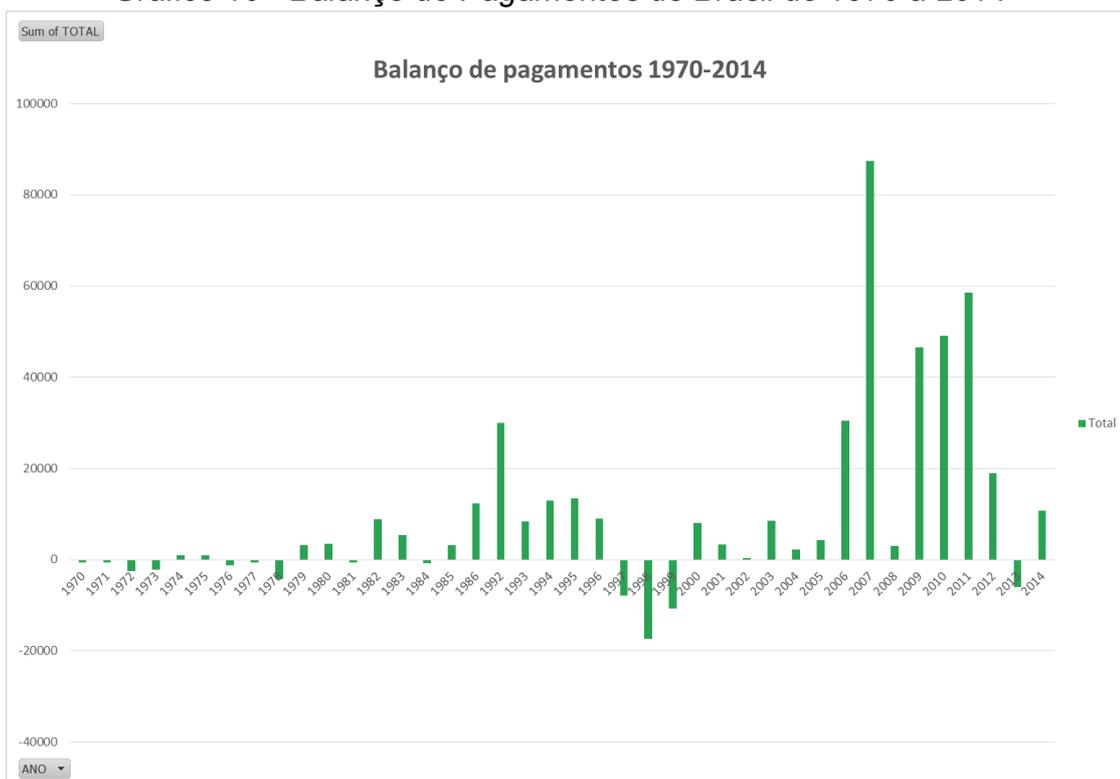


Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

O Gráfico 9 mostra que no ano de 1998 o balanço foi negativo, fato que pode ser explicado pela Crise Asiática de 1997 e pela Crise Russa de 1998, que atingiram a economia brasileira em cheio, provocando forte desvalorização do real em 1999 e refletindo negativamente no balanço de pagamentos destes anos. Já nos anos que se seguiram, os balanços foram fechados positivamente, com exceção de 2013 e com destaque para o ano de 2007.

O Gráfico 10, a seguir, reúne esses dois períodos, de modo a mostrar mais claramente o efeito positivo do Plano Real no que diz respeito ao balanço de pagamentos:

Gráfico 10 - Balanço de Pagamentos do Brasil de 1970 a 2014



Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

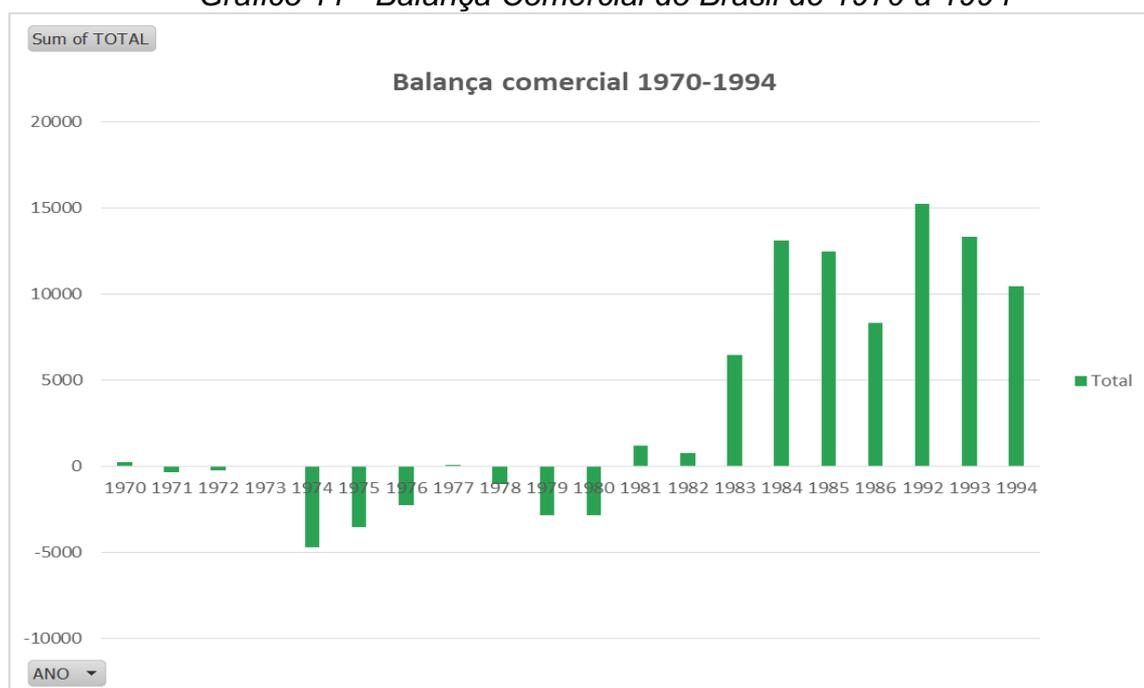
O Gráfico 10 mostra que o Plano Real não parece ter equilibrado o balanço de pagamentos do Brasil, que não ser apenas superavitário nem apenas deficitário. Portanto, no que diz respeito ao controle do balanço de pagamentos, o Plano Real não parece ter sido tão eficiente, pois os superávits constantes após o Plano Real também podem prejudicar a economia na medida em que provoca a inflação de

alguns produtos (geralmente os que são exportados, tais como carne e soja) e a valorização exacerbada da moeda nacional.

Quando se observa os dados da balança comercial, uma das contas do balanço de pagamentos, a qual contabiliza o saldo de importações e de exportações de produtos, ou seja, não inclui os serviços, constata-se uma situação semelhante, a de que o Plano Real não conseguiu trazer equilíbrio nesse sentido.

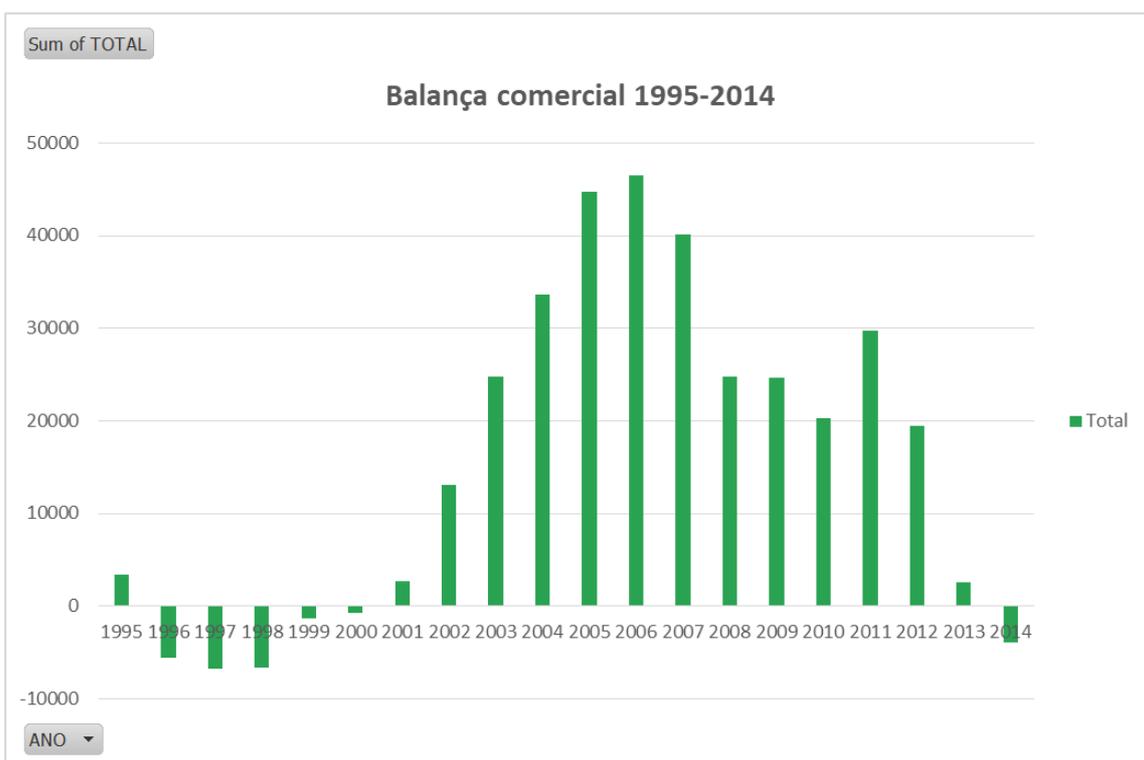
Os Gráficos 11, 12 e 13, a seguir, mostram, respectivamente, os valores da balança comercial do Brasil de 1970 a 1994, de 1995 a 2014 e de todo esse período para fins de comparação, ou seja, de 1970 a 2014:

*Gráfico 11 - Balança Comercial do Brasil de 1970 a 1994*



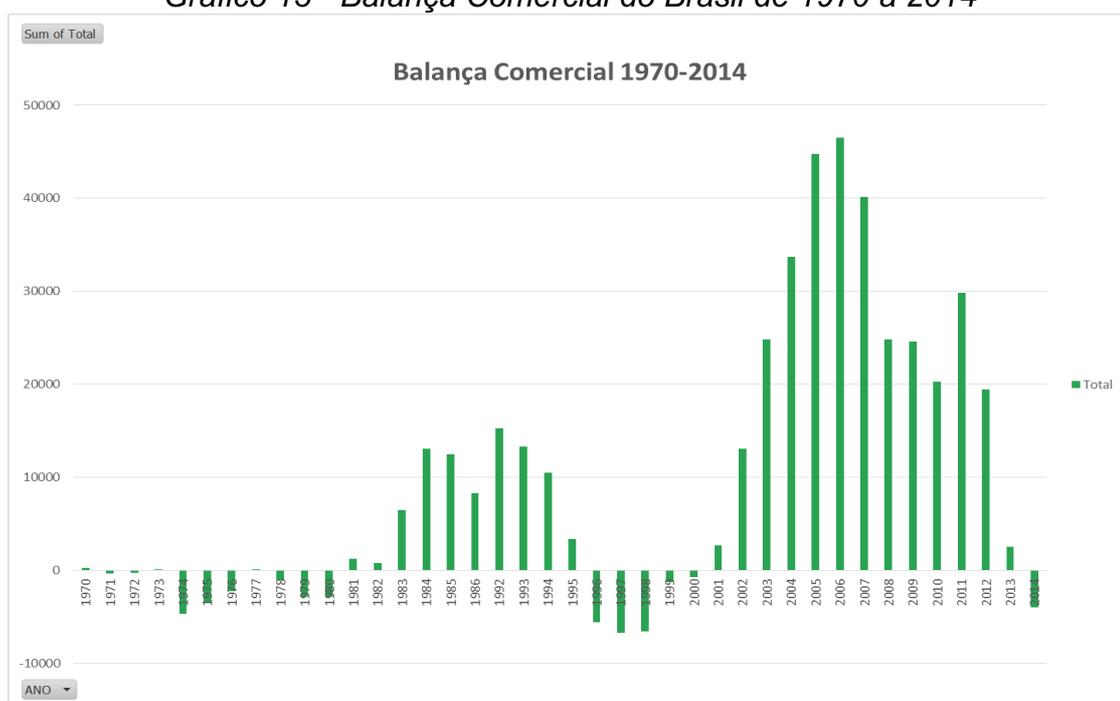
Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018).

*Gráfico 12 - Balança Comercial do Brasil de 1995 a 2014*



Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018)

Gráfico 13 - Balança Comercial do Brasil de 1970 a 2014



Fonte: IBGE, elaborado pelas autoras (2018).

Os Gráficos 11, 12 e 13 mostram superávits constantes desde o início da década de 1990, sobretudo após o Plano Real, o que indica que houve, nesse período, um número maior de exportações do que de importações e, conseqüentemente, um aumento das reservas internacionais do país.

Vale ressaltar que um déficit na balança comercial não é necessariamente problema, visto que o crescimento rápido da produção e do emprego é comumente associado a déficits em conta corrente, e que o crescimento lento da produção e do emprego é comumente associado a superávits em conta corrente. O problema acontece quando a redução do nível de reservas internacionais do país se torna recorrente, possibilitando endividamento, aumento da dívida externa e solicitação de auxílio do FMI. Medidas para o ajuste do balanço de pagamentos, nesses casos, incluiriam desvalorização cambial, elevação dos impostos incidentes sobre as importações, estabelecimento de cotas de importação, concessão de subsídios às exportações, elevação da taxa interna de juros etc. (CARBAUGH, 2004).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi contribuir com a literatura acerca da transferência de políticas entre Estados a partir de um estudo de caso sobre como o Brasil se inspirou num plano de estabilização econômica alemão para elaborar o Plano Real e avaliar se o referido plano cumpriu os objetivos a que se propõe um sistema monetário nacional, quais sejam, a) alcançar o equilíbrio interno, controlando a inflação e o desemprego, e b) alcançar o equilíbrio externo, controlando o balanço de pagamentos.

Pensamos ser razoável dizer que alcançamos o nosso objetivo geral. E, sobre isso, duas constatações merecem destaque. Em primeiro lugar, construímos com a literatura sobre transferência de políticas entre países através do caso do Plano Real e chegamos mesmo a agregar ao modelo analítico de Dolowitz e Marsh (2000), cerne da literatura em que se fundamenta nosso trabalho, uma nova resposta para a pergunta sobre que fatores influenciam a transferência, qual seja, o fator psicológico, que, junto a outros fatores cognitivos tem ganhado maior espaço na abordagem

cognitiva de análise de política externa em particular e nas Relações Internacionais em geral.

Em segundo lugar, constatamos que o Plano Real, conforme mostram muitos outros estudos, teve impacto positivo e resolveu o principal problema econômico do Brasil redemocratizado, a inflação. Porém, não é possível dizer que, depois dele, o país alcançou o equilíbrio interno com plenitude. No que diz respeito ao controle da inflação, de fato, com a sobrevalorização do real, a procura pelos produtos importados propositalmente desacelerou a inflação nos produtos nacionais, pois houve uma competição interna entre produtos nacionais e estrangeiros. Porém, no que diz respeito ao controle do desemprego, a reestruturação que foi imposta pelos credores e pelos investidores internacionais à indústria nacional, tais como modernização das empresas, troca da mão-de-obra humana por maquinários e fusões de empresas, fez com que o desemprego galgasse índices que não haviam sido alcançados nem durante o Governo Collor, período em que o índice havia sido considerado o maior da história, o que contribuiu para o aumento do trabalho autônomo e informal e para o desenvolvimento de mais políticas sociais que amparassem esse novo fluxo de “marginalizados”. Ademais, tampouco é possível dizer que, depois do Plano Real, o país alcançou o equilíbrio externo com plenitude, visto que o balanço de pagamentos não encontrou até hoje (e nem nos primórdios do plano) um equilíbrio considerável salutar para a economia nacional.

Portanto, concluímos que o Plano Real foi de extrema importância para o crescimento e a estabilização econômica do país, mas que o Brasil ainda enfrenta sérios problemas sociais, resultantes da instabilidade econômica (a passada e a que assombra os brasileiros hoje), e frutos mesmo do desenvolvimento econômico por que passou recentemente, que o plano, enquanto sistema monetário nacional, não conseguiu resolver. Contudo, isso jamais invalida o mérito do Plano Real, considerado um divisor de águas na história política, econômica e social do Brasil contemporâneo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Dinaldo. *O desemprego no Brasil a partir da década de 1970: uma análise na perspectiva do sistema-mundo*. Florianópolis, julho de 2005.

Banco Central do Brasil. *Séries Históricas*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#/n/SERBALPAG>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

BENNETT, Colin What Is Policy Convergence and What Causes It? *British Journal of Political Science*, vol. 11, n. 2, 1991, p. 215-233.

FRANCO, Gustavo. O Milagre do Rentenmark: uma experiência bem-sucedida com moeda indexada. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 3, 1989, pp. 431-450.

BITTENCOURT, Rodrigo. *Real - O Plano por Trás da História*. Filme produzido em 2017.

BRESCIANI-TURRONI, C. *Economia da Inflação: o fenômeno da hiperinflação alemã dos anos 20*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1989.

CARBAUGH, Robert. *Economia Internacional*. São Paulo: Thomson, 2004.

CORRÊA, Leon. *Planos Econômicos - Estratégias de Planejamento Econômico no Brasil*. Disponível em: <<http://leoncorrea.blogspot.com.br/2015/12/planos-economicos-estrategias-de.html>> Acesso em: 02 fev. 2018.

CORRÊA, Thiago. *O Combate à Hiperinflação e a Eficácia do Plano Real*. Rio de Janeiro, 2014. 56 p. Monografia de Conclusão de Curso. Departamento de Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

COUTO, Joaquim & HACKL, Gilberto. Hjalmar Schacht e a Economia Alemã (1920-1950). *Economia Social*, Campinas, vol. 16, n. 3, 2007, pp. 311-341.

DOLOWITZ, David & MARSH, David. Who Learns What From Whom: a review of the policy transfer literature. *Political Studies*, New York, vol. 44, 1996, pp. 343-57.

DOLOWITZ, David & MARSH, David. Learning From Abroad: the role of policy transfer in contemporary policy making. *Governance*, Cambridge, vol. 13, n. 1, 2000, p. 5-24.

FAUSTO, Bóris. *História Concisa do Brasil*. São Paulo: EDUSP, 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas Históricas do Brasil: séries econômicas, demográficas e sociais de 1550 a 1988. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

FRANCO, Gustavo. *Hyperinflations: the experience of the 1920s reconsidered*. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 1989.

\_\_\_\_\_. *O Plano Real e Outros Ensaio*s. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1995.

G1. *Últimos Anos de Recessão no Brasil*. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/economia/2016/ultimos-anos-de-recessao-no-brasil/>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

GIAMBIAGI, Fábio. *Economia Brasileira Contemporânea*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HAAS, Peter. Power and International Policy Coordination. *International Organization*, Cambridge, vol. 46, special issue, 1992, pp. 28-45.

IKENBERRY, John. The International Spread of Privatization Policies: Inducements, Learning and Policy Bandwaggoning. In: SULEIMAN, Ezra & WATERBURY, John (Orgs.). *The Political Economy of Public Sector Reform*. Boulder: Westview Press, 1992.

MITRE, Júlio. *A Influência do Pengo-Fiscal e do Rentenmark na Criação da URV*. São Paulo, 2011. 67 p. Monografia - Faculdade de Economia e Administração. INSPER.

PRATES, Rodolfo & REZENDE, Adriano. Considerações à Respeito do Balanço de Pagamentos: uma análise da evolução e dinâmica das contas brasileiras no período 2000-2014. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, vol. 36, n. 128, 2015, pp. 65-81.

ROSE, Richard. What is Lesson Drawing? *Journal of Public Policy*, New York, vol. 11, n. 1, 1991, pp. 3-30.

SÁ, L. SOUZA. Leonardo. *A ECONOMIA BRASILEIRA PÓS-PLANO REAL NA DÉCADA DE 90*, Campinas 2008.

SOUSA, Leon. *O Rentenmark na Alemanha e o Plano Real no Brasil*. São Paulo, 2014. 81 p. Monografia - Faculdade de Ciências Econômicas. INSPER.

STONE, Diane. Private Philanthropy or Policy Transfer? The Transnational Norms of the Open Society Institute, *Policy & Politics*, New York, vol. 38, n. 2, 2010, p. 269-87.

VISCONTI, Cristiano. *O Contexto Econômico e um Contexto de Alta Inflação: um estudo da hiperinflação alemã*. Rio de Janeiro, 1987. 122 p. Dissertação - Departamento de Economia. PUC-Rio.

## REFUGIADOS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PERFIL E O ACOLHIMENTO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Mariana Bergamo de Paiva  
Marília Arrais Cerasomma  
Prof. Dra. Leticia Cunha

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p.123-176.

### 1.0 INTRODUÇÃO

Em agosto desse ano, o sírio Mohamed Ali, refugiado no Brasil, teve sua tenda de especiarias árabes em Copacabana vandalizada por um brasileiro, que o abordou armado e lhe insultou com as mais diversas acusações, inclusive a de que ele era um terrorista. Em setembro desse ano, foram feitas denúncias sobre as situações precárias, envolvendo extrema miséria e fome, em que vivem venezuelanos ilegais na fronteira do Brasil com a Venezuela, ou seja, aqueles que ainda não tiveram refúgio concedido pelo governo brasileiro, sendo que grande parte deles é indígena e, mais alarmante ainda, composta por crianças (Jornal de Cultura, 2017).

Essas são consequências de um mundo globalizado. O Brasil está sim longe da crise política e econômica na Venezuela e ainda mais longe da guerra civil na Síria, mas não pode se eximir da responsabilidade de acolher aqueles que aqui chegam em busca de refúgio, seja fugindo de um regime opressor, transvestido de democrático, ou fugindo de ataques terroristas.

Nesse contexto e diante do aumento do número de solicitações de refúgio no Brasil, as pesquisas envolvendo refugiados são muito bem vindas à Academia, pois tratam de um tema atual e que consiste num problema a ser resolvido por muitos países e a ser racionalizado pela comunidade internacional como um todo, na medida em que existem os que são a favor desse acolhimento, argumentando a necessidade de mão-de-obra nos países com altos índices de pessoas idosas, e aqueles que são contra esse acolhimento, argumentando a precarização dos serviços públicos oferecidos pelo Estado.

A proposta desta pesquisa é simples. O objetivo geral deste trabalho é, com base na literatura sobre regimes internacionais de proteção ao refugiado, descrever

a política brasileira de proteção ao refugiado e analisar o perfil e como ocorre o acolhimento e a socialização dos estrangeiros que solicitam refúgio no Brasil, tomando como estudo o caso daqueles que escolhem a cidade de São Paulo como destino para o começo de uma vida longe de seus países de origem.

Para tanto, três objetivos específicos são perseguidos, a saber:

- a) Discutir o regime internacional de proteção ao refugiado, indicando os números de refugiados no mundo;
- b) Discutir a política brasileira de proteção ao refugiado, indicando os números de refugiados no Brasil;
- c) Identificar o perfil dos refugiados na cidade de São Paulo, buscando informações como país de origem, profissão no país de origem, renda no país de origem, razões para se refugiar, motivo para a escolha do Brasil, inserção no mercado de trabalho brasileiro, renda no mercado de trabalho brasileiro, ajuda dada pelo governo federal, ajuda dada pela sociedade civil e opinião sobre o acolhimento brasileiro.

Os três objetivos específicos foram cumpridos em duas etapas. Na primeira etapa, se buscou cumprir os objetivos específicos a e b através da revisão da literatura sobre o regime internacional de proteção ao refugiado e através da análise de documentos sobre o tratamento dado aos refugiados no Brasil. Na segunda etapa, se buscou cumprir o objetivo específico c através da realização de entrevistas com alguns refugiados.

É válido fazer algumas considerações sobre essas técnicas de pesquisa. A análise de documentos, preferível quando comparada à revisão da interpretação de terceiros, foi possível porque um colega da Academia disponibilizou todas as fontes primárias referentes ao tratamento dado aos refugiados no Brasil desde as primeiras normas nesse sentido, os quais ele já havia analisado em pesquisas anteriores. Foram analisados nesse TCC cerca de cinquenta e quatro fontes primárias, dentre arquivos do Itamaraty, do Congresso Nacional, do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e matérias jornalísticas de jornais de grande circulação no Brasil, notadamente a Folha de São Paulo.

As entrevistas, importantes para fornecer informações sobre o perfil dos refugiados, foram guiadas por roteiros semiestruturados, os quais são transcritos no

Anexo I, dando aos cinco entrevistados toda liberdade para falar sobre temas correlatos ao objeto de estudo e, assim, possibilitando o diagnóstico fortuito de alguma variável interveniente. Vale ressaltar que os refugiados foram escolhidos aleatoriamente para entrevista pelo presidente da ONG Mungazi, Omana Petench, sediada na cidade de São Paulo, que abriga hoje 1.376 refugiados, sendo que a única requisição feita pelas pesquisadoras foi a de que os refugiados falassem Português, Inglês ou Espanhol de modo a facilitar a comunicação entre elas e os entrevistados. Assim, foram entrevistadas três mulheres, duas angolanas e uma congoleza, e dois homens, o próprio diretor da ONG, congolês, e um cubano. Vale ressaltar ainda que, seguindo todo o protocolo de uma pesquisa de campo que envolve realização de entrevistas, as pesquisadoras gravaram todas as conversas mediante a autorização por escrito de todos os entrevistados em Termo de Consentimento de Uso da Imagem e da Voz, transcrito no Anexo II. As fotos que registram essa pesquisa de campo estão no Anexo III.

A combinação dessas técnicas, embora não tenha sido utilizada com o total de refugiados na cidade de São Paulo, permitiu identificar, com base na literatura sobre o regime internacional de proteção aos refugiados, o perfil geral dos estrangeiros que solicitam refúgio naquela cidade, bem como analisar como ocorre o acolhimento e a socialização desses refugiados.

Há duas justificativas para esse trabalho. A primeira diz respeito à metodologia. Existe uma ampla literatura a respeito de refugiados. A presente investigação visa a contribuir com essa literatura a partir da identificação do perfil dos estrangeiros que solicitam refúgio no Brasil através de um método que vai além da revisão de literatura e que envolve a geração de resultados por meio da realização de entrevistas com roteiros semiestruturados em comunidades de refugiados. Esse esforço se justifica pelo fato de ainda serem escassos os estudos sobre esse tema que empreguem técnicas tão originais de pesquisa. Portanto, a inovação dessa proposta reside na metodologia a ser utilizada.

A segunda diz respeito ao conteúdo. Esse tema ganhou muita notoriedade nos últimos dois anos. Cresceu bastante o número de estrangeiros que saem de países marcados, sobretudo, pela guerra civil, como Síria e Iraque, em busca de refúgio na Europa. O Brasil também tem sido um país muito procurado por esses estrangeiros, visto que a Europa não é capaz de absorver todo o fluxo de refugiados do planeta, e

também por conta de questões regionais muito importantes, como a crise política e econômica da Venezuela.

Assim, o Capítulo 1 traz uma descrição do regime internacional de proteção aos refugiados, discutindo as diferenças entre refugiados e imigrantes e apresentando alguns números sobre refugiados no mundo. Já o Capítulo 2 traz uma descrição da trajetória brasileira de políticas públicas para refugiados, dividida em três períodos, cada qual com seu marco mais importante, apresentando ainda alguns números sobre refugiados no país. Por fim, o Capítulo 3 traz uma descrição do perfil e do processo de acolhimento dos refugiados na cidade de São Paulo, focando na narração das entrevistas realizadas com refugiados.

## **CAPÍTULO 01: A Proteção aos Refugiados no Mundo**

O Capítulo 1, dividido em quatro tópicos, trata da proteção aos refugiados no mundo. O primeiro tópico discute o conceito de regime internacional, especificando seus tipos. O segundo tópico discute o conceito de refugiado, diferenciando tal conceito do conceito de imigrante e citando os principais marcos da política mundial de proteção ao refugiado. O terceiro tópico descreve o regime internacional de proteção ao refugiado, esmiuçando aqueles marcos citados no tópico anterior. O quarto tópico apresenta os números disponibilizados pelo ACBUR sobre refugiados no mundo.

### **1.1. O Conceito de Regime Internacional**

Regimes internacionais são definidos como princípios, normas, regras e procedimentos resultantes de variáveis causais básicas que orientam a tomada de decisões em determinado assunto, orientando o comportamento dos Estados no que diz respeito ao regime internacional em si, seja ele climático, comercial ou qualquer outro. Os princípios consistem nas crenças em fatos e nas questões morais que influenciam a opinião pública das pessoas em geral, em qualquer parte do mundo. As normas consistem nos padrões de comportamento definidos em termos de direitos e de obrigações. As regras consistem nas prescrições ou nas proscricções para ações. Os procedimentos para tomada de decisão consistem nas práticas predominantes para se fazer e se executar a decisão coletiva (KRASNER, 2012).

Em outras palavras, regimes internacionais são instituições sociais onde as expectativas dos atores se assimilam em determinadas áreas das relações internacionais, ou seja, da relação entre atores internacionais (YOUNG, 1982;

RUGGIE, 1982).

Há três formas de se ver os regimes internacionais - a primeira é a visão estruturalista convencional; a segunda é a visão estruturalista modificada; e a terceira é a visão estruturalista grociana, sendo que em todas essas formas os regimes internacionais são considerados variáveis intervenientes, estando entre as variáveis causais básicas e os comportamentos e os resultados relacionados (KRASNER, 2012).

A Figura 1, a seguir, mostra a lógica da visão estruturalista convencional dos regimes internacionais:



A Figura 1 evidencia que as variáveis causais básicas, que consistem em problemas, sempre relacionados a determinado assunto, que afetam a comunidade internacional como um todo, ou seja, problemas ambientais, problemas de regulamentação no comércio internacional, problemas de fiscalização do tráfico internacional de drogas, de pessoas, de órgãos, de animais etc., são o ponto de partida para a existência dos regimes internacionais, que, a partir do momento em que passam a existir, influenciam os comportamentos correspondentes e os resultados por parte dos atores que compõem o sistema internacional, sobretudo dos Estados nacionais.

Outros autores também definiram os regimes internacionais segundo essa primeira visão. Keohane e Nye (1977) argumentam que regimes são conjuntos de arranjos de governança, incluindo redes de regras, de normas e de procedimentos que regulam comportamentos dos atores e que controlam os seus efeitos. Haas (1980) afirma que regimes são um conjunto mutuamente coerente de procedimentos, de regras e de normas. Bull (1977) defende que as regras são

princípios que guiam determinados tipos de classes sociais e as levam a se comportar de maneira prescrita. Já Andrews (1979), se utilizando de uma metáfora linguística, estabelece que os regimes internacionais são como idiomas, como uma parte de uma linguagem das tomadas de ações dos Estados.

Ainda sob essa visão, é preciso reconhecer que os regimes internacionais, ainda que frágeis, uma vez que a influência deles sobre os comportamentos correspondentes e sobre os resultados é restrita, se formam e se transformam. Ruggie (1982) ilustra essa transformação com base nos regimes econômicos internacionais, que sofreram alterações desde a Ordem de Vestfália na medida em que mudava a ordem internacional, ou seja, a ascensão e a queda dos polos de poder influenciam a transformação dos regimes internacionais. Segundo o autor, as regras e os procedimentos sofrem mudanças, mas os princípios e as normas permanecem os mesmos.

Krasner (2012) chama atenção para o modo como ocorre essa transformação. Ele afirma que tal transformação não é automática, uma vez que os regimes internacionais são mais do que meros acordos temporários que se alteram conforme o arranjo e o rearranjo do cenário internacional. Ele afirma ainda que um dos propósitos dos regimes internacionais seria o de facilitar os acordos, que são arranjos de curta duração, raciocínio que ele ilustra argumentando que restrições de bombardeios aplicadas em guerras não são consideradas um regime internacional de guerra em si, mas ações guiadas por interesses de curto prazo voláteis ao comportamento dos Estados.

É válido ressaltar que as mudanças ocorridas nos regimes internacionais possuem algumas variações, que dependem do ponto onde ocorre cada mudança.

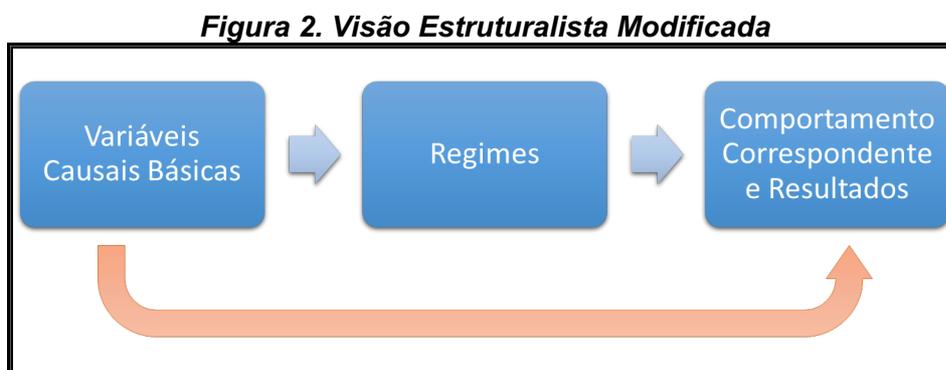
Sobre isso, Krasner (2012) diz que:

Mudanças no interior de um regime envolvem alterações de regras e procedimentos de tomada de decisões, mas não de normas e princípios; o enfraquecimento de um regime envolve ou uma incoerência entre os componentes do regime ou uma inconsistência entre o regime e o comportamento correspondente dos membros. (KRASNER, 2012, p. 96)

Portanto, na visão estruturalista convencional, as mudanças em regras e em procedimentos de tomada de decisão, sem alterações nos princípios e nas normas, são mudanças internas ao regime internacional, ao passo que as mudanças em

princípios e em normas são mudanças do próprio regime, podendo significar uma troca para um novo regime ou a extinção do mesmo.

A Figura 2, a seguir, mostra a lógica da visão estruturalista modificada dos regimes internacionais:



Fonte: Krasner, 2012.

A Figura 2 evidencia que, na visão estruturalista modificada, os regimes internacionais possuem sua importância, mas sob condições restritas, uma vez que as variáveis causais básicas causam impacto direto nos comportamentos correspondentes dos atores internacionais e nos resultados segundo seus interesses.

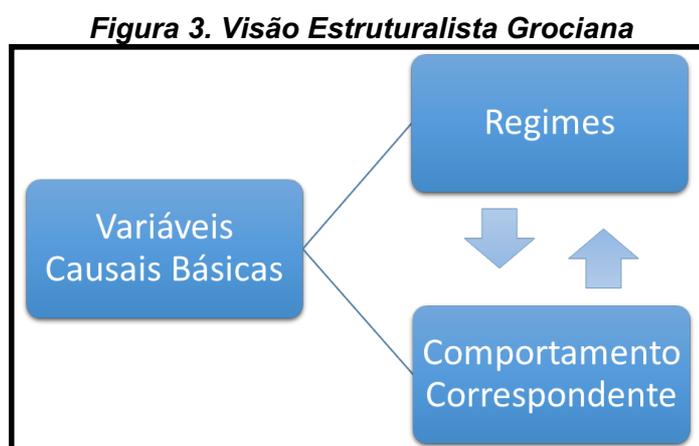
Sobre isso, Krasner (2012) afirma que:

Ações sociais não são determinadas pela orientação de qualquer tipo de norma vista como válida, nem são elas baseadas nos costumes, mas inteiramente no fato de que o tipo correspondente de ação social está na natureza do caso adaptada o melhor possível aos interesses normais dos atores conforme eles mesmos percebem-nos. (KRASNER, 2012, p. 99)

Outros autores corroboram essa afirmação. Keohane (1982) e Stein (1982) argumentam que no sistema internacional, os Estados buscam maximizar interesses e poderes, utilizando os regimes internacionais como um meio para fazê-lo. Aggarwal (1981) enfatiza que a função dos regimes internacionais é coordenar o comportamento dos Estados para que alcancem os resultados desejados nas áreas de seu interesse. Haas (1982) sugere que os regimes internacionais têm grande impacto em um mundo altamente complexo, onde as manobras de alcance de interesses individualistas não resultam num nível necessário de coordenação, o que

prejudica a estabilidade desses regimes internacionais. Jervis (1982) aponta que, no que diz respeito à segurança internacional, a escassez de regimes é devida às motivações de poder, que atuam diretamente sobre os comportamentos correspondentes e sobre os resultados em detrimento do próprio regime internacional.

A Figura 3, a seguir, mostra a lógica da visão estruturalista grociana dos regimes internacionais:



Fonte: Krasner, 2012.

A Figura 3 evidencia que, em algumas situações de ligação direta das variáveis com os comportamentos correspondentes e com os resultados, esses últimos devem atingir níveis elevados, tornando os regimes internacionais muito importantes. Segundo esse raciocínio, os regimes internacionais são espalhados por todo o sistema político, ou seja, eles existem em todas as áreas temáticas, mesmo naquelas em que existe grande rivalidade de poder e são vistas tradicionalmente como exemplos nítidos de anarquia (PUCHALA & HOPKINS, 1982; YOUNG, 1982).

Puchala e Hopkins (1982) e Young (1982) também sugerem que os atores reais das relações internacionais são as elites, ilustrando essa afirmação com a noção de mercado, que, segundo esses autores, é considerado um regime onde os padrões de comportamento de longos períodos estão garantidos por normas e não apenas mantidos por interesses.

Sobre as três formas de se ver os regimes internacionais, Krasner (2012) afirma que:

Há três visões a respeito da importância dos regimes: as orientações

estruturais convencionais desvalorizam os regimes como sendo, na melhor das hipóteses, ineficazes; as orientações grocianas veem os regimes como componentes íntimos do sistema internacional; as perspectivas estruturalistas modificadas veem os regimes como significativos somente em certas condições restritas (KRASNER, 2012, p. 93).

Em suma, a visão estruturalista convencional não dá credibilidade aos regimes internacionais, pois a alteração das variáveis causais básicas tem pouco impacto sobre os comportamentos correspondentes e os resultados; a visão estruturalista modificada dá credibilidade aos regimes internacionais, porém, sob condições restritas, apenas quando os comportamentos correspondentes e os resultados são capazes de influenciar eficazmente esses regimes internacionais; e na visão estruturalista grociana, os regimes internacionais se tornam estáveis quando os resultados suplantam os comportamentos correspondentes.

## **1.2. O Conceito de Refugiado**

Começemos por diferenciar os termos “refugiado” e “imigrante”. O termo refugiado é utilizado para caracterizar pessoas e grupos de pessoas que fogem de uma ameaça direta e iminente, ou seja, fogem de problemas como conflitos étnicos, conflitos políticos, conflitos religiosos, violação dos direitos humanos, opressão etc. O termo imigrante é utilizado para caracterizar pessoas e grupos de pessoas que fogem de uma ameaça indireta e distante, ou seja, fogem de problemas como fome, miséria, pobreza, catástrofes naturais etc. Ambos, tanto o refugiado quanto o imigrante, saem de seus países de origem em busca de refúgio em outro país, com as diferenças de que, no caso do primeiro, existe uma ameaça a curto prazo e existe ainda a condição reconhecida desse status, que pode ser concedida pelo país de destino, e, no caso do segundo, existe uma ameaça a longo prazo mas não existe a condição reconhecida desse status, apenas a possibilidade de futuramente obter a cidadania do país de destino (MOREIRA, 2010).

O refugiado, ao contrário do imigrante, possui direito adquirido, protegido por legislação internacional desde a Segunda Guerra Mundial, quando os países aliados buscaram uma solução prática para a estabilidade da Europa e uma solução humanitária para proteger os cerca de 40 milhões de refugiados de guerra que procuravam abrigo, número engrossado, sobretudo, pelos judeus que fugiam do regime totalitário implantado na Alemanha (HOBSBAWM, 1995; ROCHA E

MOREIRA, 2010).

Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou em 1948 a Declaração Universal dos Direitos Humanos, documento que estabelecia (e ainda estabelece) que as pessoas vítimas de perseguição em seus países de origem possuíam o direito de procurar e de gozar de asilo em outros países.

Em 1950, a ONU criou o ACNUR. Houve na época um grande debate na organização para discutir quem seria o alto representante do ACNUR, pois a Europa Ocidental queria uma agência forte e independente que angariasse fundos, os Estados Unidos da América (EUA) procuravam um organismo temporário que exigisse pouco financiamento e que não recebesse contribuições e a URSS, devido à falta de interesse, abandonou as negociações, chegando inclusive a dificultá-las. O ACNUR acabou sendo fundado a partir da combinação do que ansiavam a Europa e os EUA (ACNUR, 2000a; MOREIRA, 2010; ROCHA E MOREIRA, 2010).

Em 1951, o termo “refugiado”, ao se tornar objeto de um tratado internacional, a Convenção Relativa ao Estatuto do Refugiado, acabou sendo oficialmente definido pela ONU:

Quem, em consequência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951, e receando com razão ser perseguida em virtude da sua raça, religião, nacionalidade, filiação em certo grupo social ou das suas opiniões políticas, se encontre fora do país de que tem a nacionalidade e não possa ou, em virtude daquele receio, não queira pedir a proteção daquele país; ou que, se não tiver nacionalidade e estiver fora do país no qual tinha a sua residência habitual após aqueles acontecimentos, não possa ou, em virtude do dito receio, a ele não queira voltar (ACNUR, 1996a, p. 61).

Assim, a primeira noção de refugiado esteve atrelada principalmente aos acontecimentos da Segunda Guerra Mundial, embora a Convenção não faça menção específica a esse episódio, mas apenas aos acontecimentos ocorridos antes do ano de sua ratificação, e não fazia menção a regiões do globo, ou seja, pessoas dentro ou fora da Europa, continente onde se concentrou a guerra, poderiam ser consideradas refugiadas, ficando a critério do Estado concessor desse status a delimitação do alcance do termo (ROCHA E MOREIRA, 2010).

A falta de uma restrição geográfica provocou um intenso debate. Alguns membros da ONU, sobretudo os países europeus, acreditavam que apenas deveriam ser reconhecidos como refugiados pessoas de origem europeia,

posicionamento que refletia a crença de que refugiados constituíam um problema temporário do continente europeu, gerado pela guerra, que seria logo resolvido (CONLEY, 1993). Outros membros da ONU, fora do “velho continente”, acreditavam que deveriam ser reconhecidos como refugiados pessoas de toda e de qualquer parte do mundo, posicionamento que indicava uma estratégia do Ocidente, sobretudo dos EUA, para conceder abrigo aos anticomunistas que fugiam do Leste Europeu pós-Segunda Guerra (ACNUR, 1970a; HATHAWAY, 1993; MATAS, 1993). Diante desse impasse e da falta de um direcionamento mais firme na própria Convenção, a escolha acabou ficando a cargo do Estado que recebesse os refugiados (ROCHA E MOREIRA, 2010).

Portanto, conforme apontam Rocha e Moreira (2010), “o processo de regime internacional para refugiados, no contexto da Guerra Fria, foi construído com base nos aspectos político-ideológicos do momento” (ROCHA E MOREIRA, 2010, p. 19).

Ademais, havia ainda o interesse econômico no reconhecimento dos refugiados, já que a Europa, bastante devastada pela guerra, passava por uma fase de reconstrução física, processo que requeria mão-de-obra barata e abundante, que poderia ser encontrada no fluxo de refugiados que buscassem refúgio no continente (ROCHA E MOREIRA, 2010).

Nesse sentido, é interessante perceber que, durante a Guerra fria, os EUA selecionavam seus refugiados, seleção estritamente ligada a seus interesses de política externa - indivíduos que fugiam de países comunistas eram reconhecidos como refugiados, enquanto indivíduos que fugiam de países aliados não eram reconhecidos como tal, sendo que o Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados, ratificado em 1967 com participação ativa dos EUA, reforçou essa estratégia ao estabelecer que os novos países signatários eram proibidos de adotar reservas geográficas ou temporais (ROCHA E MOREIRA, 2010).

### **1.3. O Regime Internacional de Proteção ao Refugiado**

É possível dizer que existe um regime internacional de proteção ao refugiado, muito mais restrito do que o regime internacional de direitos humanos e, talvez justamente por isso, muito mais sólido do que aquele (ROCHA E MOREIRA, 2010).

Esse regime nasceu em 1950, com a criação do ACNUR. Antes disso, o regime internacional de proteção ao refugiado não existia. Assim, os Estados poderiam se

livrar facilmente da responsabilidade de amparar os refugiados cujo acolhimento não era de seu interesse. Para tanto, os Estados recorriam ao princípio de *non-refoulement*, segundo o qual, embora não pudessem encaminhá-los de volta ao seu país de origem, não possuíam o dever de acolhê-los sob seu território (REIS, 2007).

Portanto, os interesses particulares de cada Estado faziam com que o processo de acolhimento do refugiado fosse injusto e seletivo (ROCHA E MOREIRA, 2010).

Hoje, o regime internacional de proteção ao refugiado se baseia em cinco elementos - o próprio ACNUR, a Convenção de 1951, o Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados de 1967, a Declaração de Cartagena de 1984 e a Declaração e Programa de Ação de Viena de 1993.

### **1.3.1. ACNUR (1950)**

O ACNUR foi criado com foco nos refugiados europeus. O órgão contava com um baixo orçamento da ONU, sendo suas despesas financiadas por contribuições de caráter voluntário, que sempre foram insuficientes para a execução de suas principais atividades. No ano em que foi fundado, o ACNUR tinha poucos membros, que se limitavam praticamente aos EUA e a algumas nações europeias, um orçamento anual de U\$ 300 mil e apenas 33 funcionários (ROCHA E MOREIRA, 2010). Hoje, o ACNUR possui uma equipe de aproximadamente 9.300 pessoas em 126 países e um orçamento anual de U\$ 3 bilhões (ACNUR, 2017).

Quando de sua criação, o ponto sobre o cunho do ACNUR, se político ou humanitário, foi alvo de muita discussão. O órgão acabou de definindo (e ainda se define) como uma instituição de caráter meramente humanitária, apolítica, embora seja difícil dissociá-lo de atividades de cunho político. Rocha e Moreira (2010) afirmam que, na questão dos refugiados, a dimensão humanitária e a dimensão política estão entrelaçadas de modo indissociável, sendo a primeira representada pelas ameaças e pelas violações dos direitos humanos que justificam a urgência da necessidade de proteção, e a segunda pautada na dependência que essa necessidade urgente de proteção possui em relação aos Estados. Já Hyndman (2000) argumenta que não há possibilidades de solucionar os problemas advindos da mobilidade humana por meio de ações meramente humanitárias, pois o fenômeno consiste num evento político, sendo que o trabalho humanitário é feito juntamente com o trabalho política, coadunando-o ou desafiando-o.

De fato, não é possível se dizer um órgão apolítico. É digno de nota, por exemplo, o fato de que, durante a década de 1970, ao auxiliar refugiados políticos que fugiam das ditaduras militares na América Latina, no momento em que o ACNUR pressionou os Estados repressores, sobretudo o Brasil, e agiu em prol dos refugiados latino-americanos, foi qualificado como uma organização que auxiliava terroristas, crítica que proveio dos países sul-americanos e também de algumas nações ocidentais. Essa atuação em especial mostrou o caráter político do órgão, e não apenas humanitário, como se diz ser (ACNUR, 1978c; MOREIRA, 2012).

O ACNUR tem dois objetivos básicos, que são a) proteger homens, mulheres e crianças refugiadas e b) buscar soluções duradouras para que possam reconstruir suas vidas em um ambiente normal, e é responsável por executar dois programas - o de integração local, que busca facilitar a inserção do refugiado na comunidade a qual ele chegou, e o de reassentamento, que recebe refugiados que continuam sofrendo ameaças e problemas de adaptação no primeiro país de refúgio (ACNUR, 2017).

A política de reassentamento consistiu numa nova alternativa que o primeiro país acolhedor. Assim, objetivando manter uma melhor gestão sobre a absorção local de um novo grupo de pessoas somado e garantir a facilidade administrativa quanto aos números de indivíduos, o primeiro país acolhedor pode fazer a triagem dos indivíduos, identificá-los como aptos a categoria de refugiados e reassentá-los num segundo país acolhedor. Essa medida se tornou recorrente em alguns países, sendo os principais “segundos destinos” os Estados Unidos e as nações com baixa densidade demográfica. O ACNUR tem apostado no regime de reassentamento, assim como os Estados mais desenvolvidos têm liderado o *ranking* dos que mais o praticam (ACNUR, 2007a).

A Figura 4, a seguir, mostra os principais países de reassentamento em 2006.

**Figura 4. Principais Países de Reassentamento - 2006**

ESTADOS UNIDOS	41.300
AUSTRÁLIA	13.400
CANADÁ	10.700
SUÉCIA	2.400
NORUEGA	1.000
NOVA ZELÂNDIA	700

Fonte: ACNUR, 2007.

A Figura 4 indica como principais países de reassentamento, exceto pelos EUA, países com pouca concentração de habitantes por quilômetro quadrado. Nesses países, o acolhimento de refugiados ajuda a equilibrar a pirâmide etária na medida em que introduz força de trabalho no país e possibilita a manutenção do regime de aposentadoria para os mais velhos, ao contrário do que acontece em países com muita concentração de habitantes por quilômetro quadrado, onde a introdução de mais mão-de-obra prova desemprego e diminuição real dos salários.

### 1.3.2. Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados (1951)

A criação do ACNUR consistiu num grande avanço rumo a um regime internacional sólido de proteção aos refugiados. Mas ainda restava saber a quem o ACNUR deveria proteger, já que não havia uma definição clara sobre as pessoas que poderiam ser consideradas refugiadas. Daí a importância da Convenção Internacional sobre o Estatuto dos Refugiados, conforme discutido anteriormente (ROCHA E MOREIRA, 2010).

A Convenção (1951) definiu como refugiados aqueles:

Que, em consequência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951 e temendo ser perseguida por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social ou opiniões políticas, se encontra fora do país de sua nacionalidade e que não pode ou, em virtude desse temor, não quer valer-se da proteção desse país, ou que, se não tem nacionalidade e se encontra fora do país no qual tinha sua residência habitual em consequência de tais acontecimentos, não pode ou, devido ao referido temor, não quer voltar a ele (CONVENÇÃO RELATIVA AO ESTATUTO DOS REFUGIADOS, 1951, ART. 1).

Outro ponto importante é que a Convenção se voltou prioritariamente para a

discussão e para o fomento de leis que se alinhassem com a opinião e com as ações dos representantes das nações participantes no evento que deu origem ao documento. Entre os presentes, como já discutido, não houve posição unânime - a primeira, denominada corrente eurocêntrica, defendia que somente europeus fossem intitulados como refugiados; a segunda, denominada corrente universalista, opinava que a condição de refugiado deveria abranger todas as nacionalidades (ACNUR, 1970a) - e o resultado foi que cada Estado seria responsável pela decisão de incluir ou não entre os refugiados outras origens além da Europa (ACNUR, 1996a).

Todavia, embora a reserva geográfica tenha sido amenizada, a Convenção não logrou superar a reserva temporal, segundo a qual era garantida a aplicação dos direitos estabelecidos pelo ACNUR apenas àqueles que haviam sofrido com os acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951 (ROCHA E MOREIRA, 2010).

Problemas à parte, é de fundamental importância o reconhecimento de que a Convenção de 1951 representou um avanço para o direito internacional, mesmo que em pequena escala, já que definiu o conceito de refugiado, ainda que tal conceito estivesse limitado pela reserva temporal e condicionado pela vontade dos Estados no tocante à reserva geográfica (ROCHA E MOREIRA, 2010).

### **1.3.3. O Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados (1967)**

Ao longo da década de 60, a necessidade de alteração no regime internacional de proteção aos refugiados ficou explícita quando milhares de asiáticos e de africanos, em virtude do processo de descolonização, saíram de seus países em busca de um novo lar, mas não se adequavam ao perfil estabelecido pela Convenção por motivos geográficos e, sobretudo, temporais (ROCHA E MOREIRA, 2010).

De tal modo, dadas as novas emergências a serem atendidas e por pressão dos EUA, ainda numa corrida por influência com a URSS, foi estabelecido em 1967 o Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados, o qual fez cair definitivamente toda e qualquer tentativa persistente por parte dos Estados de se basear na reserva geográfica e anulou pela primeira vez a reserva temporal (ACNUR, 1996a).

O Protocolo (1967) estabeleceu que:

Para os fins do presente Protocolo, o termo “refugiado”, salvo no que diz respeito à aplicação do §3 do presente artigo, significa qualquer pessoa que se enquadre na definição dada no artigo primeiro da Convenção, como se as palavras “em decorrência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951” e as palavras “como consequência de tais acontecimentos” não figurassem do §2 da seção A do artigo primeiro. [...] O presente Protocolo será aplicado pelos Estados Membros sem nenhuma limitação geográfica (PROTOCOLO SOBRE O ESTATUTO DOS REFUGIADOS, 1967, ART. 1).

Hollifield (2000) qualificou a soma da Convenção de 1951 ao Protocolo de 1967 como “quase efetiva”, uma vez que, apesar do objetivo de definir o refugiado ter sido alcançado, só foi dada ao Estado a única responsabilidade de não devolver o indivíduo ao seu país de origem, ficando a socialização e a inclusão desse refugiado no novo país sob a responsabilidade dele mesmo, sem intervenção direta e proativa do Estado que o acolheu (ROCHA E MOREIRA, 2010).

#### **1.3.4. Outros**

Os regimes ditatoriais espalhados pela América Latina, que assolavam principalmente a América Central, entre 1970 e 1980 e a consequente violação em massa dos direitos humanos, levantaram a necessidade de ampliar novamente o regime internacional de proteção aos refugiados. Aqueles que, por motivos de risco de vida, de segurança e de ameaça à liberdade, haviam fugido de seus países deveriam ser abarcados pelo conceito de refugiado. Nesse sentido, foi criada a Declaração de Cartagena, ratificada durante o “Colóquio sobre Proteção Internacional dos Refugiados na América Central, México e Panamá”, realizado em Cartagena, Colômbia, em 1984 (DECLARACAO DE CARTAGENA, 2001).

A Declaração de Cartagena reiterou que:

[...] face à experiência adquirida pela afluência em massa de refugiados na América Central, se toma necessário encarar a extensão do conceito de refugiado tendo em conta, no que é pertinente, e de acordo com as características da situação existente na região, o previsto na Convenção da OUA (artigo 1, parágrafo 2) e a doutrina utilizada nos relatórios da Comissão Interamericana dos Direitos Humanos. Deste modo, a definição ou o conceito de refugiado recomendável para sua utilização na região é o que, além de conter os elementos da Convenção de 1951 e do Protocolo de 1967, considere também como refugiados as pessoas que tenham fugido dos seus países porque a sua vida, segurança ou liberdade tenham sido ameaçadas pela violência generalizada, a

agressão estrangeira, os conflitos internos, a violação maciça dos direitos humanos ou outras circunstâncias que tenham perturbado gravemente a ordem pública (DECLARAÇÃO DE CARTAGENA, 2001).

Em 2004, em celebração aos vinte anos da Declaração de Cartagena, foi criado o Plano de Ação do México, o qual solidificou as seguintes propostas, todas voltadas para a América Latina: a) o Programa de Autossuficiência e Integração Cidades Solidárias, um estudo piloto voltado para a integração mais efetiva dos refugiados nos centros urbanos; b) o Programa Integral Fronteiras Solidárias, cujo propósito é promover o desenvolvimento socioeconômico, beneficiando simultaneamente pessoas que pedem proteção internacional e comunidades locais; e c) por iniciativa brasileira, o Programa Regional de Reassentamento, pensado para acolher principalmente os colombianos, que ficou sob a responsabilidade do ACNUR e que já foi explicado anteriormente (ACNUR, 2004).

Mas isso não consistiu num problema isolado. Nas décadas de 1970 e 1980, o cenário internacional foi marcado pela crise econômica global resultante dos dois Choques do Petróleo, o primeiro em 1973 e o segundo em 1979, num contexto em que não era mais de interesse político para os Estados Unidos o acolhimento de refugiados, uma vez que o embate da Guerra Fria já estava quase acabado (LOESCHER, 1999).

Isso despertou na comunidade internacional a necessidade de pensar num plano que “antes prevenisse do que remediasse”, ou seja, numa política que buscasse trabalhar com as causas da fuga de pessoas e que, assim, não tivesse que lidar com as consequências desses deslocamentos. Nesse momento, a comunidade internacional se uniu para pensar numa solução que eliminasse a crise global instaurada pela questão refugiária (Trindade, 2000; Alves, 2003).

Desse esforço surgiu, em 1993, durante a Conferência Mundial sobre Direitos Humanos, a Declaração e o Programa de Ação de Viena, que estabeleceu que todos, sem distinção, tinham o direito de procurar e de obter, em outros países, asilo contra as perseguições de que fossem vítimas, ficando mantido o direito de regresso ao país de origem, e exprimiu ainda o reconhecimento aos Estados que continuavam aceitando e acolhendo um elevado número de refugiados em seus territórios e ao ACNUR, dentre outras iniciativas regionais.

O documento estabeleceu que:

A Conferência Mundial sobre Direitos Humanos reconhece que, face às complexidades da crise global de refugiados e conformemente à Carta das Nações Unidas, aos relevantes instrumentos internacionais e à solidariedade internacional, e num espírito de partilha de responsabilidades, se torna necessária uma abordagem global por parte da comunidade internacional, em coordenação e cooperação com os países afetados e com as organizações relevantes, tendo presente o mandato do ACNUR. Tal deverá incluir o desenvolvimento de estratégias para abordar as causas remotas e os efeitos das movimentações de refugiados e outras pessoas deslocadas, o reforço de mecanismos de alerta e resposta em caso de emergência, a disponibilização de proteção e assistência efetivas, tendo presentes as necessidades especiais das mulheres e crianças, bem como a obtenção de soluções duradouras, primeiramente através da solução preferível do repatriamento voluntário dignificante e seguro, e incluindo soluções tais como as adotadas pelas conferências internacionais sobre refugiados (DECLARAÇÃO E PROGRAMA DE AÇÃO DE VIENA, 1993, ART. 23).

Portanto, muitos fatores justificaram a ampliação do regime internacional de proteção aos refugiados - conflitos internos, mudanças climáticas, desastres ambientais, heterogeneidade econômica mundial etc. não eram temas de destaque quando foi acordada a Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados, mas hoje já são fatores relevantes nas discussões sobre refugiados.

#### **1.4. Os Números sobre Refugiados no Mundo**

A Agência Nacional de Refugiados da ONU se responsabiliza por quantificar os dados sobre os refugiados em todo o mundo. As informações são quantificadas em tempo integral por estatísticos da Seção de Informação e Coordenação de Campo do ACNUR.

A Figura 5, a seguir, apresenta o número de refugiados no mundo em 2016, englobando os que já tiveram asilo concedido e os que são ainda solicitantes:

***Figura 5. Refugiados no Mundo - 2016***

ORDEM	TOTAL DE INDIVÍDUOS
Refugiados sob o mandato da ACNUR	17.2 milhões
Refugiados palestinos registrados pelo UNRWA	5.3 milhões
Total de Refugiados	22.5 milhões
Deslocados Internos	40.3 milhões
Pessoas sem Estados	10 milhões
Deslocados forçados em todo o mundo	65.6 milhões

Fonte: ACNUR, 2017.

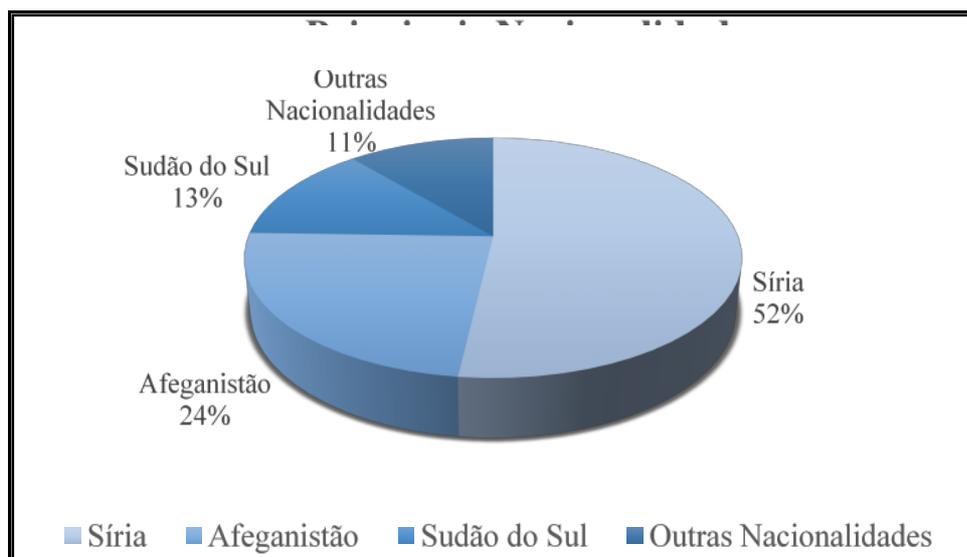
A Figura 5 apresenta um número que superou em 300 mil pessoas o número de 2015. O número de 65,6 milhões de refugiados significa que, em média, 1 em cada 113 habitantes do mundo foi submetido ao deslocamento. Interessante notar que o ACNUR também quantifica os deslocados internos - o número de 10 milhões de pessoas deslocadas internamente representa quase dois terços do número total de refugiados, sendo que, num cálculo médio, a cada 3 segundos, um novo indivíduo se desloca internamente (ACNUR, 2017).

Os sírios lideram a estatística de refugiados no mundo. Cerca de dois terços da população síria, 12 milhões de pessoas, são considerados deslocados internos ou externos. Em seguida, os colombianos representam o segundo maior número de deslocados (7,7 milhões) e, os afegãos, 4,7 milhões, o terceiro. O Iraque ocupa a quarta posição, com 4,2 milhões de pessoas (ACNUR, 2017).

Em termos de refúgio já concedido, 5,5 milhões de sírios já o lograram, 2,5 milhões de afegãos e 1,4 milhões de sul-sudaneses. Em resumo, 55% dos refugiados do mundo vêm destes três países (ACNUR, 2017).

A Figura 6, a seguir, apresenta as principais nacionalidades de refugiados em 2016:

**Figura 6. Principais Nacionalidades de Refugiados - 2016**

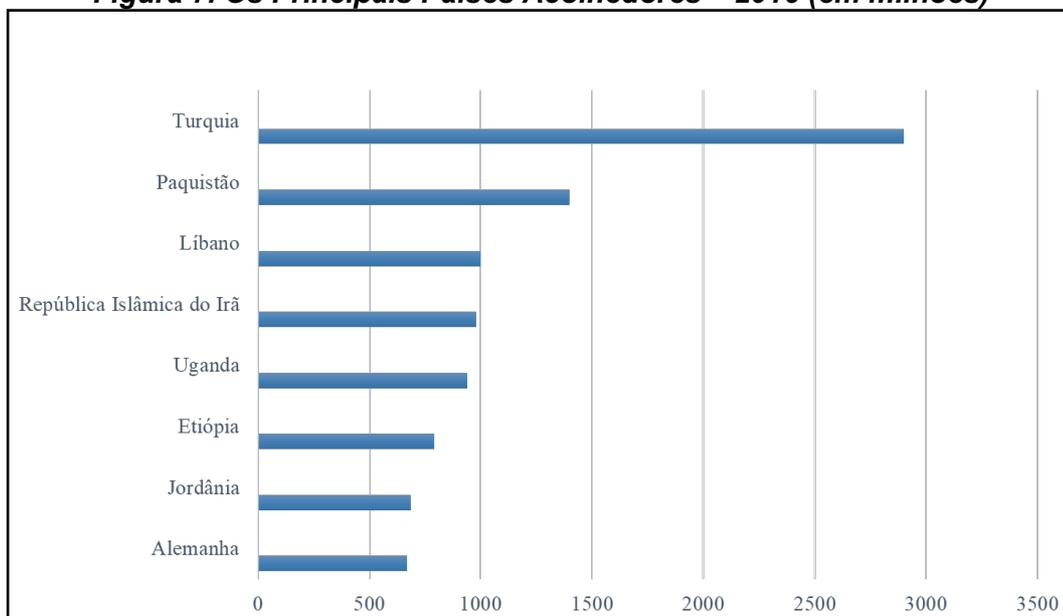


Fonte: ACNUR, 2017.

Em relação aos países acolhedores, sendo estes os primeiros a assentarem os refugiados, a Turquia se encontra pelo terceiro ano consecutivo como o Estado a receber mais refugiados, embora seja um país de passagem, já que a maioria dos que por ali passam, em sua grande parte sírios, tem destino para a União Europeia, bastante dividida sobre o acolhimento desses refugiados (ACNUR, 2017).

A Figura 7, a seguir, apresenta os principais países acolhedores em 2016:

**Figura 7. Os Principais Países Acolhedores – 2016 (em milhões)**



Fonte: ACNUR, 2017

Segundo dados de um relatório de 2017 produzido pelo ACNUR, Uganda passou a acolher praticamente o dobro de refugiados em 2016 (940,8 mil pessoas)

em comparação a 2015 (477,2 pessoas), sendo a maioria desses indivíduos provenientes do Sudão do Sul.

Já a Alemanha é o país europeu que mais recebe refugiados, sobretudo sírios, embora a União Europeia não tenha posição unânime sobre o assunto, fato que tem causado uma crise de refugiados no continente, já que o Tratado de Schengen prevê a livre circulação de pessoas entre os países signatários. De 2015 para 2016, o número de refugiados aumentou em mais de 100% na Alemanha (ACNUR, 2017).

De forma geral, Alemanha e França se posicionam a favor do acolhimento de refugiados pela Europa, argumentando que a União Europeia tem uma missão moral em relação à crise refugiados e que, no caso de alguns países que possuem o topo de sua pirâmide etária mais alargada, o ingresso de mão-de-obra é bem vindo, ao passo que Reino Unido e Hungria se posicionam contra o acolhimento de refugiados pela Europa, argumentando que esses deslocados aumentam a demanda pelos serviços públicos, tais como saúde, educação e habitação, tornando-os ainda mais insuficientes para os nativos, que já sofrem com a precariedade e a pouca oferta desses serviços.

Já o número de refugiados asilados em território libanês sofreu quedas consecutivas. Em 2014, era 1,2 milhão de refugiados, em 2015, 1,1 milhão, e em 2016, 1 milhão (ACNUR, 2017).

## **CAPÍTULO 2: A Proteção aos Refugiados no Brasil**

### **2.1. A Política Brasileira de Proteção ao Refugiado**

Aqui, a política brasileira de proteção ao refugiado foi dividida em três períodos - de 1946 a 1964, marcado por iniciativas inaugurais, Ditadura Militar, marcada por iniciativas voltadas à questão securitária, e de 1989 aos dias de hoje, marcado por iniciativas mais sólidas.

#### **2.1.1. De 1946 a 1964**

No contexto do início da Guerra Fria, o Brasil se alinhou ao bloco democrático, comandado pelos EUA, tendo como objetivo central da política externa a manutenção da cooperação com aquele país com o propósito voltado para a obtenção de capital para a promoção do avanço econômico e social nacional

(CERVO E BUENO, 2002; CORREA, 2007; MOREIRA, 2012).

Já o ambiente interno era marcado, na cidade, pelos processos de urbanização e de industrialização, nos quais os imigrantes qualificados se encaixaram como peça fundamental para o avanço da expansão industrial, e, no campo, pelos processos de diversificação e de modernização, os quais se beneficiaram com a chegada da mão-de-obra imigrante especializada tecnicamente para trabalhar no meio rural (CORREA, 2007; SALLES, 2002, 2004; PACÍFICO, 2008; PAIVA, 2009; ANDRADE, 2006, MOREIRA, 2012).

Antes de adotar políticas referentes aos refugiados, no caso do Brasil, era e continua sendo necessário levá-las ao Congresso Nacional para aprovação. Em 1946, foi criado o Comitê Intergovernamental para os Refugiados (CIR), mas apenas em 1948 a adesão ao CIR pelo Brasil foi levada à apreciação do Congresso Nacional, demora justificada porque a adesão ao acordo demandaria gastos com os quais o país não queria arcar (ITAMARATY, 1947a; ITAMARATY, 1948b).

Nessa época, era desejo do Brasil ter direito à livre seleção de refugiados de acordo com os interesses nacionais, ou seja, o Brasil tinha reservas. Posteriormente, os Estados Unidos e o Reino Unido solicitaram a cooperação do Brasil para com as ações do CIR, o que fez com que o país abandonasse as reservas iniciais. Segundo palavras do Itamaraty, na ocasião, “*declinando por motivos financeiros*”, mas depois “*acatamos por motivos humanitários*” (ITAMARATY, 1947e).

Assim, em maio de 1948, a proposta de adesão à CIR foi enviada ao Congresso Nacional (ITAMARATY, 1948c), sob a argumentação do Itamaraty de que:

[...] os refugiados e pessoas deslocadas constituem um problema urgente de ordem internacional que exige solução rápida e definitiva, justa e equitativa, parecendo-nos louvável a adesão do Brasil à nova organização, pelo que opinamos pela aprovação do referido ato (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1948e).

A proposta de adesão foi aprovada pelo Congresso Nacional em dezembro de 1948 por meio do Decreto Legislativo n. 42 (ITAMARATY, 1947a). Esse Decreto foi seguido pelo Decreto-Lei n. 7.967, de 1945, o primeiro documento a regulamentar a entrada de imigrantes no Brasil, os quais não foram diferenciados de refugiados na ocasião (BRASIL, 1945).

O Decreto-Lei n. 7.967 abriu as portas para uma política imigratória no Brasil, assentada na *“dupla finalidade de proteger os interesses do trabalhador nacional e de desenvolver a imigração que for fator de progresso para o país”* (BRASIL, 1945). Sobre tal Decreto-Lei, três observações merecem ser pontuadas.

Em primeiro lugar, o texto exprimia a *“necessidade de preservar e de desenvolver, na composição étnica da população, as características mais convenientes da ascendência europeia”* e estabelecia que, anualmente, os números de aceitação de imigrantes se manteriam sob a cota de 2% sobre o número de brasileiros, não incluídos nessa cota os imigrantes cuja entrada no país houvesse sido promovida pelo próprio governo federal brasileiro (BRASIL, 1945), sendo que os imigrantes ingressantes por cota estariam sujeitos à preferência do governo, o qual priorizava o ingresso de famílias com no mínimo oito membros entre quinze e cinquenta anos e com capacidade laboral (SALLES, 2002; MOREIRA, 2012).

Em segundo lugar, o texto afirmava que os refugiados europeus se caracterizavam como *“elementos humanos com excelentes títulos físicos, profissionais, religiosos, sociais e morais, como raramente acontece nas aglomerações ou grupos dispostos à emigração”* e a oportunidade de abrigá-los era positiva *“não só do ponto de vista étnico e profissional, como do religioso e social”* (ITAMARATY, 1947b; ITAMARATY, 1948a; MOREIRA, 2012).

Em terceiro lugar, o texto abriu brechas para certa exclusão no processo seletivo:

- a) Indigentes, vagabundos, ciganos, congêneres;
- b) Doentes ou apresentando manifestações de doenças infectocontagiosas graves, lepra, tuberculose, tracoma, elefantíase, câncer, doenças venéreas em período contagiante;
- c) Anarquistas, terroristas, extremistas e congêneres, inclusive os que tenham participado das organizações nazistas na Alemanha e países ocupados pelas tropas alemãs;
- d) Estrangeiros anteriormente expulsos do Brasil;
- e) Condenados em qualquer país por crime de natureza que determine a extradição segundo a lei brasileira;
- f) [...] que se entreguem à prostituição, e explorem ou tenham costumes manifestamente imorais;
- g) Alcoólatras e toxicômanos;
- h) [...] que apresentem documentação viciada ou falsificada;
- i) Aleijados, mutilados, cegos ou surdos-mudos;
- j) [...] que apresentem lesões orgânicas ou insuficiência funcional que os invalide para o trabalho;
- l) [...] que tenham origem étnica semita ou religião israelita

(ITAMARATY, 1947d).

Portanto, a política imigratória brasileira, em seus primórdios, se pautou em pontos seletivos ligados à serventia e à origem dos estrangeiros. O ministro das Relações Exteriores da época em que o Decreto-Lei foi aprovado, Hélio Lobo, afirmou na ocasião que o documento *“regula a entrada de estrangeiros no Brasil [...] é liberal nos seus termos e no seu espírito [...] afasta sabiamente o que não nos convém, deixando a porta aberta aos que podem integrar-se em nossa vida”* (ITAMARATY, 1948a; MOREIRA, 2012).

Para Hélio Lobo, o Brasil uniu o útil ao agradável - atrelou a dimensão solidária e humanitária do acolhimento de refugiados, vítimas das consequências da guerra na Europa, às necessidades domésticas do país -, *“concorrendo para resolver essa tragédia humana, dentro de nossas possibilidades, concorreremos igualmente para o bem-estar, para o progresso nacional”*. Para o ministro, o Brasil seria pioneiro nessa iniciativa - *“parece que seríamos os primeiros a buscar na Europa quantos pudéssemos receber”*, de modo que *“servindo a um fim humanitário, servimos também a nós mesmos”* (ITAMARATY, 1947a; MOREIRA, 2012).

Nesse sentido, conforme a reserva geográfica, o Brasil se propôs a receber refugiados de origem báltica, ucraniana, polonesa, alemã e austríaca (ITAMARATY, 1947b) e acabou recebendo refugiados reassentados, conforme fora acordado junto ao CIR (ITAMARATY, 1947c), cuja triagem, reconhecimento, transporte e custos iniciais na nova nação acolhedora ficariam sob a responsabilidade do CIR, que se mantinha com as doações dos Estados membros (ITAMARATY, 1947b; ITAMARATY, 1948b; MOREIRA, 2012).

Diante das limitações e dos interesses brasileiros, não foi possível tomar maiores medidas e assumir maiores compromissos em relação aos refugiados. Todavia, na época, o Itamaraty se manifestou, afirmando que o Brasil *“não deixou de provar seu espírito de cooperação, assinando o acordo com o Comitê Intergovernamental”* (ITAMARATY, 1947c; MOREIRA, 2012). E esse foi o pontapé para que, no Brasil, começasse a ficar clara a distinção entre imigrantes e refugiados (ITAMARATY, 1947d; MOREIRA, 2012).

Em fins de 1948, quando foi criada a Comissão Preparatória da Organização Internacional para os Refugiados (CPOIR), órgão que substituiria o CIR, o Brasil manifestou a intenção de ratificar o acordo que daria origem à referida organização e

enviou um representante a fim de discutir políticas assistenciais de amparo aos deslocados e aos refugiados que o Brasil receberia dali para frente, se mostrando disposto inclusive a arcar com os custos desse acolhimento (ITAMARATY, 1948b; BRASIL, 1948a; MOREIRA, 2012).

O ACNUR veio a substituir a OIR. E a redação da Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados, no ano seguinte ao de criação do ACNUR, teve a participação da delegação brasileira (ITAMARATY, 1951b; MOREIRA, 2012). As decisões adotadas em 1951, durante a Convenção, contaram com o voto do Brasil, dessa vez contrário à reserva geográfica (ITAMARATY, 1951a; MOREIRA, 2012).

O Brasil ratificou a Convenção, mas apenas em 1960 ela foi aprovada pelo Congresso Nacional, por meio do Decreto Legislativo n. 11 (ACNUR, 2000b; BRASIL, 1960). Em 1957, antes da aprovação pelo Congresso, o ministro das Relações Exteriores expôs ao presidente do Brasil que considerava a Convenção como uma *“etapa importante na história da cooperação internacional e no desenvolvimento do direito das gentes”*, de modo a ser merecedora da legitimação do Congresso Nacional (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1957b; CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1959; MOREIRA, 2012).

Assim, o então presidente Juscelino Kubitschek aprovou o Decreto Legislativo n. 11 de 1960 (BRASIL, 1960). Promulgada pelo Decreto n. 50.215 de 1961, a ratificação da Convenção fora depositada na ONU em 15 de novembro de 1960 (BRASIL, 1961; MOREIRA, 2012).

### **2.1.2. Ditadura Militar**

Nova mudança de rumos viria a ocorrer após o Golpe de 1964, em que os interesses do governo brasileiro foram pautados pela segurança contra a ameaça comunista, num total alinhamento com os EUA (HERMANN, 1990; CERVO E BUENO, 2002; VIZENTINI, 2003). Na época, o Conselho de Segurança Nacional e o Serviço Nacional de Informações surgiram de modo a orientar a segurança nacional (BRASIL, 1967), bem como o Decreto-Lei n. 898/69, que visava a prevenir atentados contra a segurança nacional e estabelecia que o sujeito que ameaçasse a segurança nacional poderia receber a prisão perpétua e a pena de morte, sem o direito de *habeas corpus* (BRASIL, 1969a).

O novo contexto interno abrangeu também a política imigratória. A

regulamentação do estrangeiro no Brasil se submeteu ao Decreto-Lei n. 941/69, em que era garantida a expulsão do país em casos em que o sujeito fosse “*contra a segurança nacional, a ordem política social, a tranquilidade e a moralidade pública e a economia popular, ou cujo procedimento o torne nocivo ou perigoso à conveniência e aos interesses nacionais*” (BRASIL, 1969b). Além disso, o Decreto 66.689/70 definiu regras referentes à entrada e à saída de imigrantes do país, objetivando “*preservar a segurança nacional, a composição étnica do Brasil, sua organização institucional e seus interesses políticos, socioeconômicos e culturais*” (BRASIL, 1970).

Ao fim dos anos 1970, a seletividade e as restrições eram de elevado grau:

[...] a política imigratória que o Brasil pratica hoje ao fundamentar-se nos princípios de que 1) não consulta ao interesse nacional qualquer modificação da dinâmica demográfica brasileira, 2) deve haver correlação da entrada de estrangeiros com a segurança interna, 3) convém reduzir o afluxo de estrangeiros aos estritamente úteis e necessários ao desenvolvimento nacional, não pode deixar-se de classificar como altamente restritiva e seletiva. Se isso é verdadeiro para a imigração de mão de obra qualificada, que obedece a critérios eminentemente técnicos, é-o forçosamente muito mais no que diz respeito a uma imigração de cunho marcadamente político, como de refugiados (ITAMARATY, 1978c).

O PNUD também trabalhava em prol dos refugiados naquela ocasião, mas os equipamentos e as condições não eram adequadas e, para o seu representante no Brasil, o trabalho era muito custoso, de modo que foi solicitada a vinda de um representante do ACNUR para se encarregar das negociações com ministros e demais autoridades locais com o objetivo de discutir soluções para o caso (ACNUR, 1976, 1977a; MOREIRA, 2012).

Naquele momento, com o avanço das atividades da Igreja Católica e seu estreitamento de relações com o PNUD e o ACNUR, o MRE preferiu limitar as atividades da Cáritas Arquidiocesanas, a única ONG brasileira do período a cuidar de refugiados, a assistir o refugiado, sendo que a negociação com as autoridades, a proteção e o processo de solicitação de refúgio seriam delegados ao PNUD (ACNUR, 1977b) enquanto a triagem ficaria a cargo do ACNUR. Naquele período, os refugiados latino-americanos permaneciam no Brasil até o momento em que a agência encontrasse uma nação de reassentamento, pois que o governo brasileiro não costumava reconhecê-los oficialmente como refugiados (ACNUR, 1977d;

ACNUR, 1980b; MOREIRA, 2012).

O Brasil tolerava a permanência provisória de latino-americanos para que a imagem do país não fosse mais desgastada diante da comunidade internacional. A situação somente mudaria durante o Governo Figueiredo, quando o regime militar começou a se abrandar e houve mais abertura no país, tanto para os brasileiros quanto para os estrangeiros (ACNUR, 1980a, VIZENTINI, 2003; MEZAROBBA, 2003; CORREA, 2007; MOREIRA, 2012).

A assessoria de imprensa do presidente da República declarou em 1980 que:

[...] quanto aos uruguaios, chilenos, argentinos que buscam asilo no Brasil, eles se aqui estiverem irregular ou clandestinamente: a) terão 90 dias para regularizarem sua situação [...]; b) poderão ficar sob proteção do ACNUR; c) poderão solicitar asilo político no Brasil; d) se expulsos ou deportados, não o serão para os países de origem, mas não serão expulsos se se declararem perseguidos políticos (JORNAL DO BRASIL, 1980).

Ainda sob a ótica securitária, em 1980 foi estabelecido o Estatuto do Estrangeiro por meio da Lei n. 6815/80. Com o objetivo de normatizar a situação do estrangeiro no país, a regulamentação era pautada pela “*segurança nacional, organização institucional, interesses políticos, sócioeconômicos e culturais do Brasil e defesa do trabalhador nacional*” (BRASIL, 1980; MOREIRA, 2010).

Portanto, o esfriamento do regime militar criou novas condições internas que, aliadas aos fatores do âmbito externo, culminaram na posição favorável do Brasil acerca dos refugiados. A título de exemplo, o desenvolvimento do tema veio a se solidificar por meio da definição ampliada do termo refugiado na Declaração de Cartagena de 1984 (Andrade, 1996; Almeida, 2001; MOREIRA, 2010).

### **2.1.3. De 1989 aos Dias Atuais**

O governo de Fernando Henrique Cardoso teve como forte característica uma agenda multilateral voltada para os compromissos globais (VIGEVANI E CEPALUNI, 2007; VIGEVANI et al, 2003; MOREIRA, 2010). No mesmo período, houve o estabelecimento do Programa Nacional de Direitos Humanos, em 1996, o qual colocava metas para que fosse regulamentado o Estatuto do Refugiado no Brasil (MOREIRA, 2012).

A militância de atores domésticos não estatais, nomeadamente as ONGs de

proteção a esses grupos, lideradas pela Cáritas, pleitearam um contexto favorável à criação, em curto prazo, de um conjunto de leis que regulamentasse o Estatuto dos Refugiados (BRASIL, 1996; KOCH-CASTRO, 2005; MOREIRA, 2012). Assim, foi instituída a Lei Federal n. 9.474 de 1997, a qual incorporou o conteúdo da Convenção de 1951 e da Declaração de Cartagena de 1984:

Artigo 1º - Será reconhecido como refugiado todo indivíduo que:  
I - devido a fundados temores de perseguição por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social ou opiniões políticas, encontre-se fora de seu país de nacionalidade e não possa ou não queira acolher-se à proteção de tal país;  
II - não tendo nacionalidade e estando fora do país onde antes teve a residência habitual, não possa ou não queira a ele regressar, em função das circunstâncias descritas no inciso anterior;  
III - devido à grave e generalizada violação de direitos humanos, é obrigado a deixar seu país de nacionalidade para buscar refúgio em outro país (BRASIL, 2010).

Como se vê, o direito da reunião familiar, de modo a permitir que o refúgio seja estendido aos parentes daquele que busca exílio, foi uma conquista obtida apenas na Lei n. 9.474, instrumento por meio do qual o Brasil abraçou a questão humanitária e ampliou os quesitos de seleção dos solicitantes de refúgio (MOREIRA, 2004).

Depois da Lei n. 9.474, é possível afirmar que a legislação brasileira referente aos refugiados é avançada, moderna e inovadora, visto que concede o direito de reunião familiar (ANDRADE E MARCOLINI, 2002; ACNUR, 2005b; LEÃO, 2007). Prova desse avanço é que, em 2006, o Brasil alcançou o posto de 12º país que mais acomodava refugiados no mundo (ACNUR, 2005a), sendo considerado um dos refúgios mais justos e democráticos do globo, título conferido pelo ACNUR (NOGUEIRA E MARQUES, 2008).

O próximo passo seria criar um órgão específico para tratar da questão. Daí surgiu, em 1998, o Comitê Nacional para Refugiados (CONARE), um órgão interministerial, presidido pelo Ministério da Justiça, responsável por receber as solicitações de refúgio, analisá-las e julgá-las, bem como quantificar os números relativos aos refugiados no Brasil e “*orientar e coordenar as ações necessárias à eficácia da proteção, assistência e apoio jurídico aos refugiados*” (BRASIL, 2010). A estrutura institucional do CONARE foi consolidada por meio de uma reunião do governo brasileiro com representantes da sociedade civil e do ACNUR (MOREIRA, 2012).

O CONARE é formado por sete membros - Ministérios da Justiça, Relações Exteriores, Trabalho, Saúde, Educação e Esporte, Departamento da Polícia Federal e Cáritas Arquidiocesana, que tem sedes em São Paulo e no Rio de Janeiro, uma ONG católica que já tem tradição na proteção aos refugiados no Brasil desde longa data (ANDRADE E MARCOLINI, 2002; SILVA, 2013).

O processo de análise de solicitação de refúgio ocorre da seguinte forma - os funcionários do CONARE entrevistam os solicitantes e julgam as solicitações com base em estudos específicos sobre o país de origem, feitos pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações Internacionais), conveniado ao ACNUR, e os notificam pessoalmente, podendo o solicitante recorrer da decisão quando a solicitação é indeferida (ANDRADE E MARCOLINI, 2002).

A criação do CONARE consolidou a estrutura formada desde meados dos anos 1970, reunindo definitivamente os atores de maior atuação - a sociedade civil, representada principalmente pela Cáritas, o ACNUR e o governo federal brasileiro, representado principalmente pelo CONARE (LEÃO, 2007). Essa coalizão de atores deu à política brasileira de proteção aos refugiados um caráter plural e democrático (NOGUEIRA E MARQUES, 2008).

O Brasil foi o país pioneiro na América do Sul a criar uma legislação nacional específica e um órgão específico nessa área, além de também ter sido o primeiro no continente a adotar o regime internacional para refugiados, seguido pela Venezuela. Andrade e Marcolini (2002) apontam a legislação brasileira como modelo jurídico e legislativo quanto ao processo de proteção e de integração dos refugiados. Moreira (2004) enfatiza a assistência oferecida pelo Governo brasileiro, abrangendo moradia, abrigos públicos e albergues, alimentação, proteção e orientação jurídica. Sua inserção nas sociedades locais é favorecida pelas redes originadas nas ONGs, sendo difundida entre outros grupos sociais dispostos a ajudar os refugiados (BÓGUS E RODRIGUES, 2011).

## **2.2. Os Números sobre Refugiados no Brasil**

Especificamente no Brasil, em 2016, existiam 9.552 refugiados reconhecidos, de 82 diferentes nacionalidades, ou seja, aqueles que já tiveram refúgio concedido pelo CONARE.

A Figura 8, a seguir, apresenta os números de refugiados legais de 2010 a

2016:

**Figura 8. Refugiados Reconhecidos no Brasil - 2016**

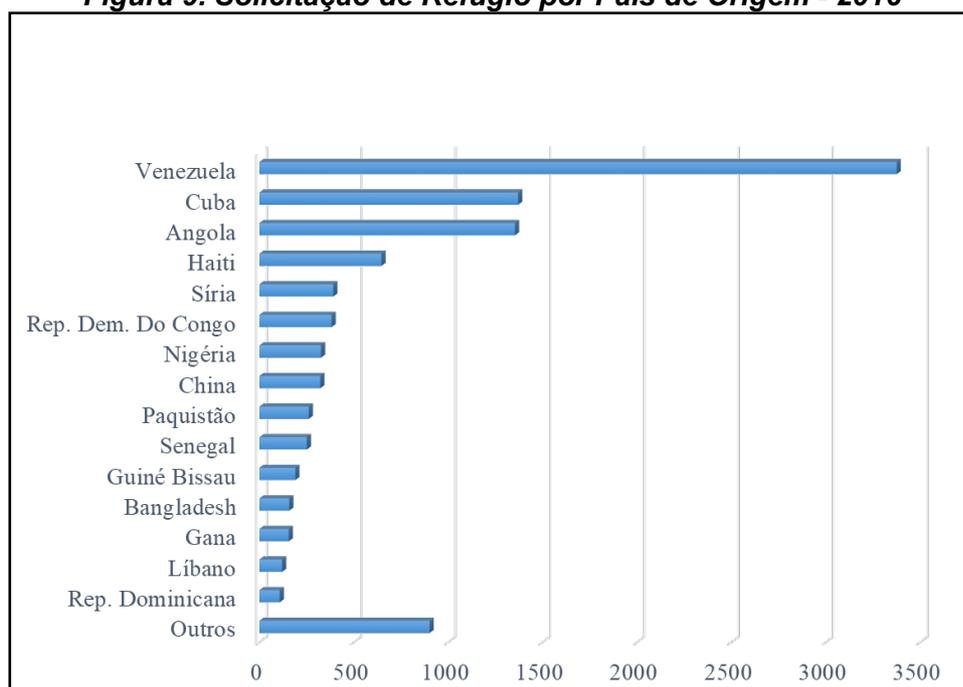


Fonte: ACNUR, 2017.

A Figura 8 revela que o número de refugiados legais vem aumentando no Brasil a cada ano. Desses números, 68% são homens, 41% possuem de 18 a 29 anos e 47%, de 30 a 59 anos (ACNUR Brasil, 2017).

A Figura 9, a seguir, apresenta os números de refugiados legais em 2016 por país de origem:

**Figura 9. Solicitação de Refúgio por País de Origem - 2016**



**Fonte: ACNUR, 2017.**

A Figura 9 mostra que a maior parte dos refugiados é venezuelana. De 2015 para 2016, houve um aumento de 307% das solicitações de refúgio de venezuelanos, o que se deve às crises política e econômica na Venezuela. Em 2016, 3.375 venezuelanos solicitaram refúgio no Brasil, cerca de 33% das solicitações registradas no país naquele ano, sendo que, em 2015, 829 pedidos de refúgio de nacionais venezuelanos haviam sido registrados (ACNUR Brasil, 2017).

Vale a ressalva de que 84% dos refugiados em todo o mundo foram acolhidos por nações com baixa ou média renda. Um a cada três refugiados é aceito pelos países mais pobres do mundo. Isso evidencia, por um lado, a falta de cooperação internacional no que diz respeito à questão refugiaría e, por outro lado, que os refugiados buscam países vizinhos aos seus, geralmente menos desenvolvidos (ACNUR Brasil, 2017).

## **CAPÍTULO 03: A Proteção aos Refugiados na Cidade de São Paulo**

### **3.1. O Perfil do Refugiado na Cidade de São Paulo**

Infelizmente, não existe um órgão que colete e trate estatísticas acerca dos números sobre os refugiados na cidade de São Paulo. O CONARE apresenta estatísticas nacionais e, quando se quer buscar estatísticas desagregadas por estado ou cidade, o mais seguro é recorrer aos dados de ONGs, mesmo que esses dados não sejam oficiais e geralmente só digam respeito à atividade da própria ONG. Esse TCC buscou identificar o perfil do refugiado na cidade de São Paulo por meio dessa técnica.

O número de refugiados que busca ajuda na Missão de Paz, uma ONG mantida pela Congregação dos Missionários de São Carlos, voltada para o auxílio a refugiados, caiu pela metade no último ano - em junho de 2017, 1.976 refugiados buscaram ajuda na referida ONG, ao passo que, no mesmo período em 2016, 4.032 refugiados recorreram à Missão de Paz (CRUZ, 2017; MISSÃO DE PAZ, 2017).

A Missão de Paz, localizada na cidade de São Paulo, está presente nos cinco continentes, em 34 países, e desenvolve projetos voltados para imigrantes de etnias diversas. No Brasil, a ONG é mantida pela Igreja Nossa Senhora da Paz, fundada na cidade de São Paulo em 1940. A Congregação, mantenedora internacional da ONG,

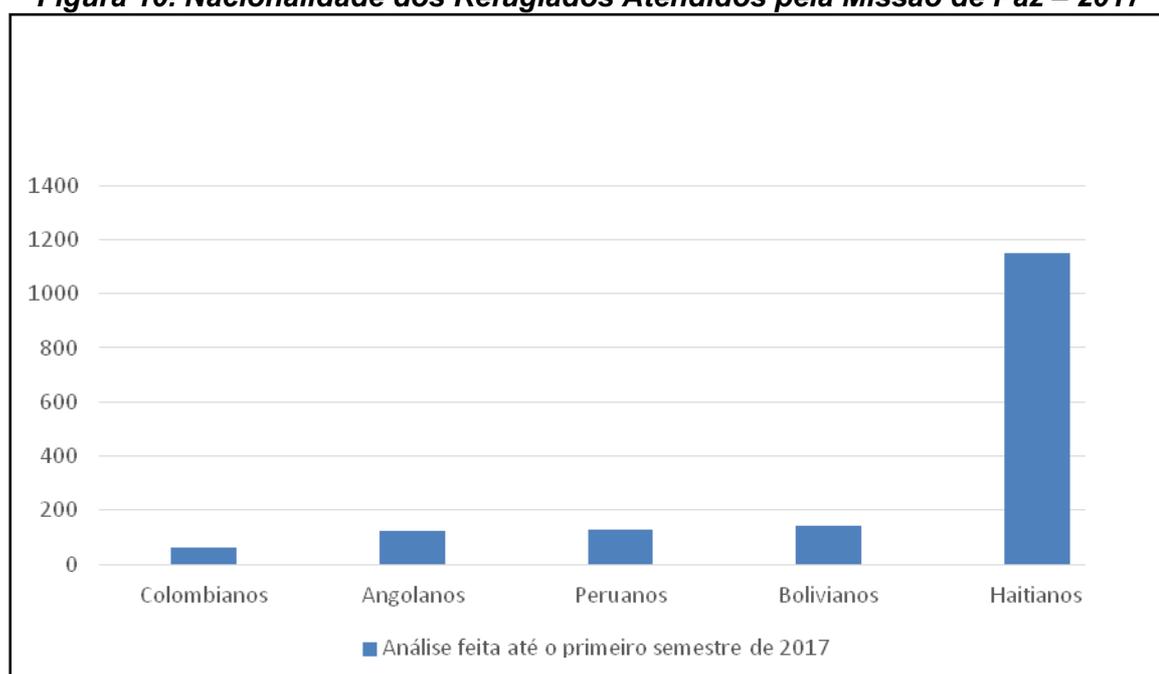
também criou um Centro de Estudos Migratórios, que desenvolve pesquisas sobre o tema desde 1969 e conta com sedes em muitas cidades pelo mundo, como São Paulo, Nova York, Paris, Roma, Basileia, Buenos Aires, Manila e Cidade do Cabo (MISSÃO DE PAZ, 2017).

Conforme exposto pelo Padre Paolo Parisi, da Igreja Nossa Senhora da Paz, a escolha do Brasil como destino de refúgio foi abalada diante do quadro econômico brasileiro e substituída por outros destinos, como o Chile está apresentando as melhores oportunidades de estabilidade na América Latina atualmente, e o Uruguai, que tem sido bastante procurado pelos refugiados nos últimos anos (CRUZ, 2017).

Uma ilustração desse rearranjo é que, no primeiro semestre de 2017, 1.610 refugiados divididos entre 1.149 de haitianos, 144 bolivianos, 130 peruanos, 124 angolanos e 63 colombianos buscaram auxílio na Missão de Paz, sendo que o número de haitianos atendidos pela ONG era de 2.550 no primeiro semestre de 2016 e que a sede de Tijuana, no México, recebeu 20 mil haitianos vindos do Brasil com destino aos EUA. O fato é que não se sabe ao certo quantos haitianos mudaram a rota, mas é possível dizer que pelo menos metade deles substituiu o Brasil pelos EUA no último ano (CRUZ, 2017).

A Figura 10, a seguir, apresenta a nacionalidade dos refugiados atendidos pela Missão de Paz na primeira metade de 2017:

**Figura 10. Nacionalidade dos Refugiados Atendidos pela Missão de Paz – 2017**



Fonte: Agência Brasil, 2017.

A figura 10 mostra que os haitianos são os que mais ingressam na cidade de São Paulo em busca dos serviços da Missão de Paz, seguidos praticamente na mesma proporção por bolivianos, peruanos e angolanos, e, em menor número, por colombianos. Vale lembrar que os venezuelanos se encontram concentrados principalmente nas cidades que fazem fronteira com a Venezuela, não se arriscando, pelo menos a maioria, na chance de “tentar a vida” em São Paulo.

A Cáritas também possui estatísticas das quais se infere o perfil do refugiado na capital. Em 2016, em comparação com o ano de 2015, o número de mulheres refugiadas atendidas pela ONG aumentou 36%, o número de grávidas refugiadas aumentou 57,2% e o número de mulheres refugiadas que são chefes da família aumentou 34,6% (PAULO, 2017).

Segundo o diretor da Cáritas, o Padre Marcelo Maróstica Quadro, a alteração do perfil é devida a fatos ocorridos no país de origem, dado que *“elas vêm de lugares de guerra, os homens vão para as guerras e as mulheres ficam sozinhas”*. Ademais, o Padre apontou que as refugiadas querem fugir da violência sexual e do desamparo, visto que o estupro é um crime muito comum nos países dos quais vem a maioria dessas mulheres. A título de ilustração, cerca de 50% das mulheres amparadas pela ONG relataram crimes de violência sexual ocorridos na nação de origem (PAULO, 2017).

Ainda sobre as estatísticas da Cáritas, a nacionalidade dos refugiados que chegam em maior número também mudou. Em 2016, os que lideravam a lista eram os angolanos, seguido por nacionais de Nigéria, República Democrática do Congo, Síria e Guiné Bissau, ao passo que, em 2015, os sírios, seguidos pelos angolanos, lideravam a lista de refugiados com destino à cidade de São Paulo (PAULO, 2017).

O estudo também revelou que 65% dos refugiados atendidos pela Cáritas possuem entre 20 a 39 anos de idade e que 23 menores de idade chegaram à ONG em 2016 sem um acompanhante responsável maior (PAULO, 2017).

Sobre o nível de escolaridade, o Padre Marcelo afirma que *“muitas vezes as pessoas têm uma visão muito distorcida, acham que o refugiado não tem escolaridade, não tem preparo”*, mas que *“a grande porcentagem dos recém-chegados tem ensino médio e ensino superior”*. Em 2016, 38% possuíam Ensino Médio e 20%, Ensino Superior (PAULO, 2017).

Sobre o local em que o refugiado se abrigou no momento de sua chegada à capital, em 2016, 10% dormiram nas ruas, 11% se alojaram em paróquias, 13% alugaram imóveis, 19% se dirigiram a abrigos públicos e 22% foram abrigados por amigos ou por familiares e o restante dos refugiados não respondeu ou optou por hotéis e abrigos privados (PAULO, 2017).

### **3.2. O Acolhimento ao Refugiado na Cidade de São Paulo**

Os refugiados no Brasil concentram-se em sua maioria nos centros urbanos do país. As grandes cidades contam com órgãos de proteção, acolhimento, assistência e integração desses refugiados, tais como o Instituto de Reintegração do Refugiado (ADUS), Cáritas Arquidiocesana de São Paulo, Centro de Defesa de Direitos Humanos, Missão de Paz, Casa de Passagem Terra Nova (CAMINHOS DO REFÚGIO, 2017).

A Missão Nossa Senhora da Paz, a Missão de Paz, a Casa do Migrante e o Centro Pastoral e de Mediação dos Migrantes (CPMM) são entidades de acolhimento de refugiados nos seus primeiros dias na cidade. Localizam-se no Bairro Glicério e conseguem, cada uma, acolher cerca de 110 refugiados, para os quais dão abrigo, alimento e orientações. São mantidas pelos missionários scalabrinianos do bairro desde 1930. Oferecem ainda serviços de documentação, apoio jurídico, assistência social, atendimento psicológico e de saúde, cursos de línguas, palestras interculturais, encaminhamento para cursos profissionalizantes, mediação entre empresas e prevenção do trabalho escravo. Promovem campanhas de arrecadação, possuem o Centro de Estudos Migratórios (CEM) e atuam fortemente para mudanças nas políticas migratórias e dos direitos humanos. A Missão de Paz também é membro do Scalabrini International Migration Network (SIMN). (MISSÃO PAZ, 2017).

A Cáritas merece uma atenção especial. Ela é um organismo da Igreja Católica Apostólica Romana, presente em 200 países, fundada em 1897. Esta organização age em parceria com organismos internacionais e nacionais para a defesa dos direitos humanos. A Cáritas Arquidiocesana de São Paulo (CASP) faz parte desta rede, criada em 1968, reconhecida juridicamente como Órgão de Utilidade Pública Federal.

Seus trabalhos começaram em 1970, junto com a Comissão de Justiça e Paz

da Arquidiocese de São Paulo, quando foi criado o Centro de Referência para Refugiados, cujo intuito era proteger brasileiros e estrangeiros perseguidos por governos ditatoriais, especialmente países vizinhos na América do Sul. Desde então, adotando medidas para os direitos dos refugiados e o cumprimento das obrigações internacionais assumidas pelo Brasil, esse Centro de Referência possui quatro programas - assistência, integração, proteção e saúde mental. Já no primeiro dia, eles informam o refugiado sobre seus direitos e deveres no Brasil, acesso ao trabalho, educação, saúde, documentação, capacidade profissional, geração de renda, o que facilita sua integração.

A Cáritas conta com uma equipe técnica de assistentes sociais, advogados, psicólogos e voluntários, faz arrecadações de itens básicos, realizam atendimentos, reuniões, visitas domiciliares e divulgação do tema em instituições a fim de combater preconceitos. No Brasil, atua em dez regiões (com processo de formação em outras três). Ao longo dos anos, a Cáritas vem formando parcerias com instituições para criar uma rede de apoio à integração dos refugiados (CÁRITAS, 2017).

O abrigo Casa de Passagem Terra Nova, fundada em 2014 pelo Governo de São Paulo, sob a gestão da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social, atende a refugiados que foram vítimas de tráfico de pessoas e de violação dos direitos humanos. Eles têm capacidade de acolhimento para 50 pessoas e o tempo de permanência é de 45 dias, com alimentação, abrigo, atendimento social, psicológico e jurídico, orientação profissional, idiomas e auxílio na inclusão no mercado de trabalho. Sua fundação foi resultado do aumento do número de refugiados recebidos pela cidade de São Paulo no ano de 2013. Os refugiados são encaminhados pela CASP, pela Missão de Paz, pelos Centros de Referência Especializados em Assistência Social (CREAS) e pela Secretaria de Estado da Justiça e Defesa da Cidadania. (ACNUR, 2017).

A Instituição de Reintegração do Refugiado (ADUS), fundada em 2010, é uma organização da sociedade civil de interesse público, atuando junto com refugiados e outros estrangeiros vítimas de migração forçada. A Adus oferece aulas de português, qualificação profissional, apoio psicológico, inserção no mercado de trabalho, empreendedorismo e ações culturais. Os refugiados atuam em escolas de idiomas e em projetos gastronômicos, onde realizam *workshops* de gastronomia e serviços de *catering*. A ADUS atende mais de 500 refugiados por mês (ADUS,

2017).

O Centro de Referência e Atendimento para Imigrantes (CRAI) foi fundado em novembro de 2014, tendo por objetivo a construção de políticas públicas focadas na população imigrante. O Centro realiza atendimentos institucionais e itinerantes, atendimento de portas abertas. Sua criação é para fortalecer a integração desta comunidade à sociedade brasileira. O atendimento alcança cerca de 450 pessoas por mês. Com o aumento da população haitiana refugiada em São Paulo, foi criado o Sefras Migrante em 2014, centro de acolhida do imigrante, o qual fez parceria com o poder público através da Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social. Acolhem refugiados e solicitantes de refúgio, fazem o acolhimento e todo o apoio para a retirada das ruas, promovendo os direitos básicos, atendimento psicológico, social e jurídico. Auxiliam na entrada para o mercado de trabalho, ensino da língua portuguesa, ensino escolar básico, ensino profissionalizante e acesso aos benefícios sociais. Atendem cerca de 110 refugiados (SEFRAS, 2017).

### **3.3. O Que Eles Têm a Contar?**

Vale enfatizar que o desejo inicial das pesquisadoras era aplicar um questionário na cidade de São Paulo com vistas a identificar o perfil dos refugiados. Mas esse objetivo se tornou inexecutável diante do fato de que nenhum órgão de proteção aos refugiados, nem as ONGs nem o CONARE, tinha autorização para informar os contatos dos refugiados ou disposição para aplicar os questionários por conta deles.

Assim, o “Plano B” foi entrevistar alguns refugiados, utilizando o mesmo questionário que havia sido elaborado para o “Plano A”, adequado de modo que permitisse uma entrevista semiestruturada. Os próximos tópicos narram as conversas que as autoras tiveram com os cinco refugiados.

É fato que essas entrevistas, sozinhas, jamais seriam capazes de oferecer um perfil completo dos refugiados na cidade de São Paulo, pois foram em pouco número devido à limitação de tempo da qual todo TCC padece, mas são suficientes para indicar caminhos para reflexão, uma vez que mostram a diversidade de refugiados e de motivos que os trazem à cidade e os atores envolvidos no processo de acolhimento. Portanto, existe, por parte das autoras, a total consciência de que o método utilizado para alcançar o objetivo a que se propuseram não era o mais

adequado, mas era, no momento, em virtude da limitação temporal, o mais exequível.

### **3.3.1. Em Busca de Melhores Condições Financeiras**

Carlos Manuel Rodriguez Rivorel, 33 anos, foi entrevistado no dia 29 de agosto de 2017 em São José dos Campos, São Paulo. O cubano chegou ao Brasil em 9 de junho de 2017 e levou um dia para passar pela fronteira brasileira. Ele possui ensino superior incompleto na área de informática e trabalhou dez anos nesta área antes de sair de Cuba, sendo responsável pela rede de informática de uma empresa. Ele não pode concluir os estudos devido à distância entre onde morava com a família e a universidade e recebia cerca de US\$ 20,00 mensais, quinhentos pesos cubanos, valor considerado de renda mediana no país, mas insuficiente para adquirir bens de consumo, como um carro ou uma casa. Carlos ressaltou que não tinha gastos com educação nem com saúde, uma vez que estes serviços são oferecidos gratuitamente pelo governo cubano.

A vinda ao Brasil foi motivada por um descontentamento com sua condição financeira, dado que Carlos não via como alcançar suas ambições no país de origem. Ele afirma que não havia da parte dele nenhuma insatisfação de cunho político, ressaltando que nunca havia experimentado nenhuma situação de opressão do Estado.

Carlos contou que escolher o Brasil porque os países mais desenvolvidos, como Estados Unidos e Canadá, envolvem maiores complicações para a obtenção do visto. Veio com o visto de turista da Guiana Francesa e, por lá, entrou no Brasil com duas amigas, as quais permaneceram em Boa Vista por opção. Do aeroporto da Guiana Francesa, tomou um ônibus pequeno com outras sete pessoas que também desejavam o refúgio no Brasil, jornada que envolveu um caminho pela selva durante toda a noite, numa viagem que durou vinte horas e custou US\$ 300,00 por pessoa. Não havia infraestrutura, as estradas não eram pavimentadas, não havia sinal de celular, tampouco postos de serviços para paradas. Ao final do trajeto, na cidade guianesa de Lethem, tomaram um táxi.

Em Lethem, levaram todo o dinheiro que carregavam, de modo inesperado. As pessoas que os abordaram, que não faziam parte da equipe responsável pela travessia, os enganaram dizendo que a Polícia Federal Brasileira agia com rigidez

contra aqueles que não possuíam documentação necessária e que precisavam de todo dinheiro que tivessem para providenciar um CPF. Assim, quando chegou a Boa Vista, o grupo não tinha dinheiro algum e tamanha foi a surpresa deles quando perceberam que a ponte do Rio Tacutu, o qual separa as fronteiras, não tinha nenhum policiamento, muito menos cobranças em relação aos documentos. A travessia do rio foi feita num bote.

O total do custo dessa viagem foi de US\$ 1.500,00. Já no Brasil, a solicitação da documentação foi feita de maneira simples e rápida pela Polícia Federal e por meio de um protocolo. A documentação foi feita em doze dias e lhe custou R\$ 7,00, sendo que os documentos são válidos por um ano, período após o qual podem ser renovados.

Na chegada ao país, foi considerado como imigrante ilegal. Porém, Carlos afirma não ter enfrentado dificuldades no processo de legalização e nenhuma abordagem por autoridades brasileiras. Em Boa Vista, conta ter visto um enorme número de refugiados - venezuelanos de todas as faixas etárias e em grandes massas, seguidos por cubanos e haitianos, em menor número. Carlos disse ter visto muitos refugiados dormindo em ruas e na rodoviária ou trabalhando em condições de trabalho escravo. O baixo nível de desenvolvimento industrial faz com que não haja oferta de empregos, embora exista muita mão-de-obra disponível. Essas pessoas geralmente não trabalham pelo salário, mas em troca de abrigo ou de comida.

A cidade mais próxima e com maiores oportunidades laborais, Manaus, fica a cerca de 200 quilômetros, mas os refugiados ficam impossibilitados de se locomover até lá devido aos custos da viagem e das dificuldades de se conseguir atividade remunerada. Carlos permaneceu por volta de dois meses em Boa Vista, com grandes dificuldades financeiras, até ceder ao empréstimo financeiro de um amigo que morava em São José dos Campos. Marcelo de Almeida e Carlos Rodriguez se conheceram pela Internet e mantiveram amizade por doze anos, até que Marcelo ofereceu ajuda e moradia até o reestabelecimento financeiro de Carlos.

Carlos julga como ótimo o acolhimento brasileiro e afirma nunca ter sofrido nenhum tipo de preconceito por ser refugiado. Hoje ele exerce função autônoma como comerciante e possui renda mensal de R\$ 1.200,00. Ele conta que sempre teve um apreço pessoal pelo Brasil, "*era meu sonho vir ao Brasil*", o que motivou a

escolha, e não pensa em regressar a Cuba definitivamente, somente para visitar a família, que não pretende vir ao Brasil.

### **3.3.2. Perseguido Brutalmente pelo Governo**

O congolês Omana Petench, 52 anos, chegou ao país em julho de 2013, vindo da República Democrática do Congo. A conversa com ele foi no dia 13 de setembro de 2017, numa entrevista gentilmente concedida em sua ONG, Mungazi, localizada na capital paulista, Vila Matilde, a qual assiste 1.376 refugiados das mais diversas nacionalidades. Doutor em Letras, Omana era professor universitário e diretor de uma ONG que ajudava a defender os direitos das crianças no Congo.

Ele relatou problemas com violação dos direitos humanos pelo governo do Congo e afirmou que o Estado era extremamente corrupto e não agia em prol da população, o que motivou sua militância através da ONG *Action Urgente d'Utilité Publique* (AUUP). Ele considerava o salário de professor injusto e insignificante, US\$ 2.000 anuais, e afirmou que a esposa, empresária, é quem ajudava com a maior parte da renda familiar, US\$ 5.000 anuais.

Omana conta que sofreu forte perseguição política por lutar contra a corrupção local, através da qual o governo congolês beneficiava empresas estrangeiras na extração de minério no leste do Congo. Ele disse existir intensa desigualdade social no país, já que 95% da população estão abaixo da linha de pobreza e que 5% concentram toda a riqueza da nação, além do Congo ocupar a primeira posição em casos de violência sexual. Por todas as denúncias que fez, Omana e outros membros da comunidade foram violentamente perseguidos, pois o governo respondeu com crimes de assassinato, de estupro e de destruição de propriedades privadas. *“O governo veio à minha casa para me matar”*.

Durante a noite, Omana conta que invadiram sua casa e tentaram assassiná-lo. Sua esposa conseguiu fugir com dois filhos, sendo que outra ficou para trás. Ele conta que recebeu um tiro na região abdominal e que os assassinos o jogaram numa vala junto com outros corpos, pensando que estivesse morto. Quando acordou, percebeu que estava gravemente ferido. *“Eu morri e ressuscitei”*. Foi levado por alguém, que ele não sabe precisar a identidade, ao hospital mais próximo. Depois de dois dias inconsciente, acordou no hospital e ainda precisava fugir dos assassinos. Encontrou uma família brasileira, a qual o auxiliou com a fuga para o Brasil - a

família se comoveu com a história que ouviu de Omana e o ajudou a comprar a passagem aérea.

Em todo esse tempo, não teve informações sobre a família. Alguns meses depois, buscando incessantemente informações sobre a família, seu vizinho lhe contou que a filha mais velha, a qual não se encontrava no local no momento da invasão, havia sido violentada e assassinada por policiais congolezes quando retornou à casa, mais tarde, naquele mesmo dia.

Estabelecido na cidade de São Paulo, sofreu dificuldades com o idioma e chegou a dormir por doze dias na rua, no centro da cidade, não contando com a ajuda de nenhuma organização de proteção ao refugiado. Um mês depois, encontrou no ônibus uma pessoa que falava francês e que quis ajudá-lo, era o professor Paulo de Tarso, que deu a Omana toda a assistência necessária para se estabelecer no Brasil, lhe arranhou alunos de francês e ofereceu apoio financeiro para moradia, alimentação e outros gastos essenciais, pelo que Omana diz ser eternamente grato.

Durante um período em São José dos Campos, conseguiu entrar em contato com a família, que havia fugido para o Quênia, e conseguiu trazê-la para o Brasil, um ano depois de seu desembarque no país. Hoje, seu filho mais velho, 20 anos, cursa Economia na Mackenzie e é professor de inglês e seus dois filhos mais novos estão no ensino fundamental, sendo que um deles nasceu no Brasil.

A ONG Mungazi, semelhante à AUUP, foi fundada com o intuito de prover assistência a refugiadas, auxiliando-os principalmente com a documentação, com aulas de português e com as tentativas de ingresso no mercado de trabalho brasileiro. As crianças, 376, são especialmente bem assistidas pela ONG.

O congolês julga o acolhimento do Brasil como mediano visto que não teve o auxílio de nenhum órgão governamental ou não-governamental, contando apenas com a ajuda de pessoas dispostas a ajudar, pelo que ele expressa imensa gratidão.

### **3.3.3. Apaixonada pelas Telenovelas Brasileiras**

Biangani Teresa, 26 anos, de origem angolana, chegou ao Brasil em 2016. Com ensino médio completo, no país de origem ajudava seu marido a gerenciar a loja que tinham na cidade. Ela e o marido eram microempreendedores, com renda aproximada de U\$ 90,00 mensais, considerada uma renda mediana, e moravam em

imóvel alugado.

Deixou a Angola por questões financeiras. Tinha paixão pelo Brasil, cultivada pelos programas televisivos, principalmente pelas novelas da Rede Globo. Vieram ao Brasil com uma filha de seis anos e outra, ainda na barriga da mãe, que hoje tem 1 ano e 3 meses. As crianças frequentam escola e creche da prefeitura, respectivamente. A mãe de Teresa diz pretender vir ao Brasil.

Veio de avião, com visto e passagens adquiridas pelos familiares. Desembarcaram no Rio de Janeiro com a expectativa de que o emprego seria encontrado facilmente e de que não teriam problemas com o idioma, visto que os angolanos também falam português, o que, de fato, não tiveram. Mas os empregos acabaram não chegando. Vieram diretamente para Santos, pois o marido foi empregado na cidade como ajudante de mudança, emprego que logo perdeu, e, por isso, decidiram vir a São Paulo, se abrigando inicialmente na Casa do Refugido e, logo depois, alugando um imóvel. Até o dia da entrevista, em 13 de setembro de 2017, o casal estava desempregado, sobrevivendo com a renda mensal de R\$ 300,00 oferecida pelo Bolsa Família, endividados e morando de favor, já que a dona do imóvel que eles alugam decidiu não despejá-los no momento, tocada pela situação da família.

Teresa considera o fato de ser estrangeira não impede que ela consiga emprego, pois o Brasil vem passando por uma situação difícil e essa situação é a mesma para muitos, independentemente de serem nativos ou não. Ela conta que nunca sofreu nenhum tipo de preconceito, que não tem pretensões de voltar para a Angola, mesmo diante da atual crise política e econômica do Brasil, e avalia que a sua situação aqui, por mais difícil que seja, ainda é melhor da situação em que vivia na Angola.

#### **3.3.4. Família Ameaçada no País de Origem**

Micaela Geraldo, 22 anos, também é angolana, da cidade de Luanda. Chegou ao Brasil em 12 de abril de 2015. Na Angola, se formou até o ensino médio, continuou sua formação no Brasil, em Logística, mas atualmente sua matrícula na faculdade está trancada, por questões financeiras. Em Luanda, trabalhava em creches, recebendo renda mensal de U\$ 50,00.

Veio para o Brasil por causa de uma perseguição pessoal contra seu pai e sua

família, a qual ela não quis detalhar, mas revelou que seu pai teria tido desavenças no trabalho e, ameaçado, não viu outra saída senão a mudança para o Brasil.

Ela veio ao Brasil com os pais e mais seis irmãos e seus respectivos companheiros, sendo que todos moram na mesma residência, onde apenas seu pai possui renda fixa de R\$ 400,00 mensais, trabalhando como jardineiro particular.

Micaela chegou ao Brasil de avião, desembarcando no Rio de Janeiro, e veio até São Paulo de ônibus. Decidiram vir para o Brasil devido à imagem positiva que pessoas próximas tinham daqui. Micaela via como o maior atrativo do Brasil a oportunidade de emprego e de estudo e disse não ter interesse pelo Rio de Janeiro devido à violência e ao alto custo de vida.

No momento da entrevista, a entrevistada se encontrava desempregada e não tinha pretensões de achar emprego em sua área, tendo participado de várias entrevistas para empregos. Micaela sentiu que o fato de ser estrangeira influenciou os empregadores, que preferem os nativos aos refugiados.

Quando chegou a São Paulo, a família procurou a Cáritas por indicação de outros refugiados que encontraram no trajeto de vinda, no aeroporto do Rio. A Cáritas acabou indicando um órgão de acolhimento chamado Sefras Migrante, que abriga os refugiados pelo tempo máximo de seis meses. Lá, os quartos são separados por gênero. Suas duas irmãs, em idade escolar, no ensino médio, foram encaminhadas para escolas públicas. Mais tarde, a família acabou tomando conhecimento da ONG Mungazi.

Micaela diz sentir-se vítima de preconceito quando procura emprego, mas mesmo sua avaliação é positiva quanto ao acolhimento de refugiados no Brasil. Ela e a família têm a pretensão de voltar à Angola somente para visitar os parentes, mas não definitivamente.

### **3.3.5. Por Ordem do Marido**

Aimee Kalonji, 52 anos, é de origem congoleza, tendo chegado ao Brasil em 2015. Ela é técnica em Enfermagem e atuava em dois hospitais e uma farmácia quando morava no Congo, com renda anual aproximada de U\$ 500,00 a U\$1.000,00.

Ela conta que deixou o país por conta das guerras civis e que toda sua família ainda reside no Congo. Chegou ao Brasil de avião, não soube dizer o valor da

passagem porque os custos ficaram por conta de um amigo do marido, que a obrigou a vir. Ao chegar a São Paulo, já conseguiu o visto de turista. Veio grávida e seu filho, que hoje tem pouco mais de 1 ano, frequenta uma creche da prefeitura.

Teve ajuda das ONGs Cáritas e Missão de Paz e da Casa do Migrante. Encontrou a ONG Mungazi pela Internet, que lhe ofereceu ajuda com doações de itens básicos. Aqui só conseguiu empregos temporários - um exemplo foi o “bico” com renda diária de R\$ 35,00 por carga horária de 12 horas como ajudante de limpeza. Sua formação em Enfermagem não foi reconhecida no Brasil.

Ela conta nunca ter sofrido nenhum tipo de preconceito, tendo apenas muita dificuldade para arrumar um trabalho, e considera que o acolhimento brasileiro é excelente. Aimee pretende voltar para o Congo, quando seu marido autorizar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Duas constatações podem ser feitas.

A primeira é a de que, na cidade de São Paulo, o papel das ONGs é essencial para o acolhimento e a socialização dos refugiados. É certo que instituições governamentais, como a Casa do Migrante, ajudam na recepção desses refugiados, mas quem de fato os acolhe e os socializa, auxiliando a sua inclusão no mercado de trabalho e nos mais diversos ambientes de interação social, são as ONGs, tenham elas caráter religioso ou não.

A segunda é de que, na percepção dos refugiados, de forma geral, o Brasil tem condições de recebê-los bem e eles avaliam esse acolhimento de uma forma positiva, considerando as dificuldades no mercado de trabalho como algo provisório em virtude da crise econômica que o país tem vivido nos últimos anos, mas não como um fator decorrente do fato de não serem nativos, o que consiste num achado otimista dessa pesquisa.

Portanto, ainda é longo o caminho que o Brasil deve percorrer para bem acolher esses refugiados, mas tudo indica que estamos no caminho certo e que, no futuro, a exemplo da Europa e de outras regiões que recebem um grande fluxo de refugiados, essa questão deverá ser melhor pensada, na medida em que vão surgindo posicionamentos favoráveis e contrários ao acolhimento desses refugiados.

## Referências Bibliográficas

### Fontes Primárias

ALMEIDA, P. S. *Entrevista concedida pelo coordenador-geral do Comitê Nacional de Imigração e representante do Ministério do Trabalho e Emprego no CONARE*. Brasília, 2009.

ACNUR. 1970. *Conference of Plenipotentiaries on the Status of Refugee and Stateless Persons: Summary Record of the Twenty-Second Meeting*.

\_\_\_\_\_. 1973. *Mission of Mr. E. K. Dadzie to Latin America and the Bahamas*.

\_\_\_\_\_. 1976. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1977a. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1977b. *Report on mission to Brazil*.

\_\_\_\_\_. 1977c. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1977d. *Elegibility in Brazil*.

\_\_\_\_\_. 1977e. *ACNUR. Refugee situation in Brazil*.

\_\_\_\_\_. 1977f. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1977g. *Meeting with Ms Patricia Derian in Brasilia on 22 november 1977*.

\_\_\_\_\_. 1979. *Note for file during the mission of UNHCR regional representative in Brazil*.

\_\_\_\_\_. 1980a. *UNHCR Activities in Brazil. Bi-monthly report*.

\_\_\_\_\_. 1980b. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1983a. *Missions to Brasilia (16 and 22 December) and São Paulo (23 December)*.

\_\_\_\_\_. 1983b. *Seminario sobre protección - informaciones acerca de Brasil*.

\_\_\_\_\_. 1983c. *Study presented at the Regional Seminar for Senior General Staff*.

\_\_\_\_\_. 1996a. *Convenção relativa ao estatuto dos refugiados*.

\_\_\_\_\_. 1996b. *Protocolo sobre o estatuto dos refugiados*.

\_\_\_\_\_. 2000a. *A situação dos refugiados no mundo: cinquenta anos de ação humanitária*.

\_\_\_\_\_. 2000b. *Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados de 28 de julho de 1951: Estados Partes.*

\_\_\_\_\_. 2005a. *Executive Committee membership by date of admission of members.*

\_\_\_\_\_. 2005b. *Guterres praises Brazilian efforts to integrate refugees.*

\_\_\_\_\_. 2007. *2006 Global refugee trends: refugees, asylum-seekers, returnees, internally displaced and stateless persons.*

\_\_\_\_\_. 2008. *2007 Global refugee trends: refugees, asylum-seekers, returnees, internally displaced and stateless persons.*

ANISTIA INTERNACIONAL. 1977. *Carta endereçada ao ACNUR em 15 set. 1977.*

ARQUIVO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. 1957a. *Relatório e Parecer.*

\_\_\_\_\_. 1957b. *Exposição de Motivos.*

\_\_\_\_\_. 1959. *Projeto de Decreto Legislativo n. 7-A de 1959 na Câmara dos Deputados e n. 9 de 1959 no Senado Federal sobre a Convenção relativa ao estatuto dos refugiados.*

BRASIL. 1945. *Decreto-Lei n. 7.967 de 18 de setembro de 1945.*

\_\_\_\_\_. 1948. *Projeto de Decreto Legislativo n. 814 de 1948.*

\_\_\_\_\_. 1960. *Decreto Legislativo n. 11 de 7 de julho de 1960.*

\_\_\_\_\_. 1961. *Decreto n. 50.215 de 28 de janeiro de 1961.*

\_\_\_\_\_. 1967. *Decreto-lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967.*

\_\_\_\_\_. 1969a. *Decreto-lei n. 898 de 29 de setembro de 1969.*

\_\_\_\_\_. 1969b. *Decreto-lei n. 941 de 13 de outubro de 1969.*

\_\_\_\_\_. 1970. *Decreto n. 66.689 de 11 de junho de 1970.*

\_\_\_\_\_. 1980. *Lei n. 6.815, de 19 de agosto de 1980.*

\_\_\_\_\_. 1996. *Programa Nacional de Direitos Humanos I.*

\_\_\_\_\_. 1997. *Lei n. 9.474 de 22 de julho de 1997.*

\_\_\_\_\_. 2010. *Programa Nacional de Direitos Humanos III.*

FOLHA DE S. PAULO. 1977. *ONU busca asilado chileno que desapareceu no Brasil. Impresso em 3 jul. 1977.*

GREGORI, J. *Entrevista concedida pelo Secretário da Comissão Municipal de Direitos Humanos e Coordenador do Comitê Paulista para Imigrantes e Refugiados de São Paulo*. São Paulo, 2009a.

ITAMARATY. 1947a. *Comitê Intergovernamental de Refugiados*.

\_\_\_\_\_. 1947b. *O Drama dos deslocados*.

\_\_\_\_\_. 1947c. *Instruções para a comissão de seleção de imigrantes*.

\_\_\_\_\_. 1947d. *Terceira reunião do comitê consultivo*.

\_\_\_\_\_. 1947e. *OIR - instruções gerais. 25 jul. 1947*.

\_\_\_\_\_. 1948a. *De costas para o mundo*.

\_\_\_\_\_. 1948b. *Intervenção do Secretario Executivo da CPOIR na reunião inaugural da 6ª parte da 1ª sessão*.

\_\_\_\_\_. 1948c. *Imigração de deslocados de guerra*.

\_\_\_\_\_. 1948d. *Acordo Administrativo entre o Governo dos Estados Unidos do Brasil e a Comissão preparatória da OIR*.

\_\_\_\_\_. 1951a. *Hospedaria de Imigrantes*.

\_\_\_\_\_. 1951b. *Título não identificado*.

\_\_\_\_\_. 1964. *Memorando para o Ministro de Estado. Sessão do Alto Comissariado da ONU sobre Refugiados e Sessões do Conselho, do Comitê Executivo e do Subcomitê de Transporte do CIME*.

\_\_\_\_\_. 1972. *Protocolo sobre o Estatuto dos Refugiados*.

\_\_\_\_\_. 1978c. *Chefe do DCJ*.

JORNAL DO BRASIL. 1980. *A lei de estrangeiros*. Impresso em 15 jul. 1980.

JORNAL DA CULTURA. 2017. *2ª Edição*. Exibido na TV Cultura em 2 ago. 2017.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. 1972a. *Estudo sucinto n. 67 SC/72*.

\_\_\_\_\_. 1972b. *Colônia asiática em Uganda. Gestões do governo do Reino Unido*.

PNUD. 1977. *Título não identificado*.

#### **Fontes Secundárias**

ALMEIDA, G. A. *Direitos humanos e não-violência*. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, J. A. L. *Os direitos humanos como tema global*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

ANDRADE, J. H. F. *A política de proteção a refugiados da Organização das Nações Unidas: sua gênese no período do pós-guerra (1946-52)*. Tese de Doutorado em Relações Internacionais. UnB: Brasília, 2006.

ANDRADE, J. H. F.; MARCOLINI, A. A política brasileira de proteção e de reassentamento de refugiados - breves comentários sobre suas principais características. *Notas*, vol. 2, n.1, 2002, p. 168-176.

BARRETO, L. P. T. F. (Org.). *Refúgio no Brasil - a proteção brasileira aos refugiados e seu impacto nas Américas*. Brasília: ACNUR/CONARE, 2010.

BÓGUS, L. M. M; RODRIGUES, V. M. Os refugiados e as políticas de proteção e acolhimento no Brasil: história e perspectivas. *Dimensões*, vol. 27, n. 4, 2011, p.101-114.

BULL, H. *The anarchical society: a study of order in world politics*. New York: Columbia University, 1977.

CARVALHO, J. M. *Cidadania no Brasil: o longo caminho*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CERVO, A. L.; BUENO, C. *História da política exterior do Brasil*. Brasília: Ed. UnB, 2002.

COMISSÃO DE JUSTIÇA E PAZ (Arquidiocese de Brasília). *Direitos humanos no Brasil: 1992-1993*. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

CONLEY, M. The institutional framework of refugee law and political forces. In: MAHONEY, K. & MAHONEY, P. (Orgs.). *Human rights in the twenty-first century: a global challenge*. Dordrecht: Kluwer Academic, 1993, p. 24-41.

CORREA, L. F. S (Org.). *O Brasil nas Nações Unidas*. Brasília: FUNAG, 2007.

COSTA, S. *As cores de Ercília*. Belo Horizonte; Editora UFMG, 2002.

DOMINGUEZ, J. A; BAENINGER, R. *Programa de reassentamento de refugiados no Brasil*. Rio de Janeiro: Edit. Del Rey, 2006, p. 1-14.

GREGORI, J. *Os sonhos que alimentam a vida*. São Paulo: Jaboticaba, 2009b.

HAAS, E. B. Technological self-reliance for Latin America: the OAS contribution. *International Organization*, vol. 34, n. 4, 1980, p. 541-570.

\_\_\_\_\_. Words can hurt you or Who said what to whom about regimes. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 207-243.

HATHAWAY, J. Reconceiving refugee law as human rights protection. In: MAHONEY, K. & MAHONEY, P. (Orgs.). *Human rights in the twenty-first century: a global challenge*. Dordrecht: Kluwer Academic, 1993.

HERMANN, C. Changing course: when governments choose to redirect foreign policy. *International Studies Quarterly*, vol. 34, n. 1, 1990, p. 3-21.

HOBBSBAWN, E. *Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLLIFIELD, J. Migration and the “new” international order: the missing regime. In: GHOSH, B. (Org.). *Managing migration: time for a new international regime?* Oxford: Oxford University, 2000.

HYNDMAN, J. *Managing displacement: refugees and the politics of humanitarianism*. Minneapolis: University of Minnesota, 2000.

JERVIS, R. Security regimes. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 357-378.

KEOHANE, R. O. & NYE, J. S. *Power and independence*. Boston: Little Brown. 1977.

KEOHANE, R. O. The demand for international regimes. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 325-355.

KOCH-CASTRO, C. *La legislación brasileña en materia de refugiados dentro del contexto actual de la protección internacional*. Brasília: MJ, 2005.

KRASNER, S. D. Causas estruturais e consequências dos regimes internacionais. *Revista de Sociologia e Política*, vol. 20, n. 42, 2012, p. 93-110.

LEÃO, R. Z. R. *O reconhecimento dos refugiados pelo Brasil: decisões comentadas do CONARE*. Brasília: CONARE, 2007.

LOESCHER, G. Refugees: a global human rights and security crisis. In: DUNNE, T. & WHEELER, N. (Orgs.). *Human rights in global politics*. Cambridge: Cambridge University, 1999.

MARIANO, N. *As garras do Condor: como as ditaduras militares da Argentina, do Chile, do Uruguai, do Brasil, da Bolívia e do Paraguai se associaram para eliminar adversários políticos*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MATAS, D. A history of the politics of refugee protection. In: MAHONEY, K. & MAHONEY, P. (Orgs.). *Human rights in the twenty-first century: a global challenge*. Dordrecht: Kluwer Academic, 1993.

MEZAROBBA, G. *Um acerto de contas com o futuro: a anistia e suas consequências: um estudo do caso brasileiro*. São Paulo: Humanitas/FAPESP, 2003.

MOREIRA, J. B. A proteção internacional aos refugiados e a legislação brasileira (lei federal 9.474/97). In: MENEZES, Wagner (Org.). *Estudos de Direito Internacional: anais do 2º Congresso Brasileiro de Direito Internacional*. Curitiba: Juruá, 2004, p. 44- 52.

\_\_\_\_\_. Redemocratização e direitos humanos: política para refugiados no Brasil. *Revista Brasileira de Política Internacional*, Brasília, vol. 53, n. 2, 2010, p. 111-129.

\_\_\_\_\_. A problemática dos refugiados na América Latina e no Brasil. *Cadernos PROLAM/USP*, vol. 2, n. 4, 2012, p. 57-76.

MOREIRA, J. B.; BAENINGER, R. Local integration of refugees in Brazil. *Forced Migration Review*, vol. 35, n. 2, 2010, p. 48-49.

NOGUEIRA, M.B.; MARQUES, C.C. Brazil: ten years of refugee protection. *Forced Migration Review*, vol. 30, 2008, p. 57-58.

PACÍFICO, A. P. *O capital social dos refugiados: bagagem cultural versus políticas públicas*. Tese de Doutorado em Relações Internacionais. PUC-SP: São Paulo, 2009.

PAIVA, O. C. *Imigração em São Paulo nas décadas de 1940 e 1950*. Rio de Janeiro: PUC-SP, 2009.

PUCHALA, D. J. & HOPKINS, R. F. International regimes: lessons from inductive analysis. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 245-275.

REIS, R. R. *Políticas de imigração na França e nos Estados Unidos*. São Paulo: Hucitec, 2007.

ROCHA, R. R; MOREIRA, J. B. Regime internacional para refugiados. *Revista de Sociologia e Política*, vol. 18, n. 37, 2010, p. 17-30.

RUGGIE, J. G. International regimes, transactions, and change: embedded liberalism in the postwar economic order. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 379-415.

SALLES, M. R. R. Imigração e política imigratória no Pós-Segunda Guerra Mundial. *Cadernos CERU*, vol. 2, n. 13, 2002, p. 99-124.

\_\_\_\_\_. Panorama da imigração para São Paulo no Pós-Segunda Guerra Mundial: os 'deslocados de guerra'. *Studi Emigrazione*, vol. 41, n. 155, 2004, p. 554-574.

SALLES, M. R. R; PAIVA, O. C. *Migrações no Pós-Segunda Guerra Mundial*. São Paulo: D' Livros Editora, 2009.

SILVA, C. A. *A política brasileira para refugiados (1998-2012)*. Trabalho de Pós-Graduação em Relações Internacionais. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

SKIDMORE, T. *Brasil: de Castelo a Tancredo 1964-1985*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

STEIN, A. A. Coordination and collaboration: regimes in an anarchic world. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 299-324.

TRINDADE, A. A. C. *A proteção internacional dos direitos humanos e o Brasil (1948-1997): as primeiras cinco décadas*. Brasília: UnB, 2000.

\_\_\_\_\_. *A humanização do direito internacional*. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

VIGEVANI, T; CEPALUNI, G. A política externa de Lula da Silva: a estratégia da autonomia pela diversificação. *Contexto Internacional*, vol. 29, n. 2, p. 273-335, 2007.

VIZENTINI, P. F. *Relações internacionais do Brasil: de Vargas a Lula*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

YOUNG, O. Regime dynamics: the rise and fall of international regimes. *International Organization*, vol. 36, n. 2, 1982, p. 277-297.

### Internet

ACNUR. *Breve histórico do ACNUR*. Disponível em: <<http://www.acnur.org/portugues/informacao-geral/breve-historico-do-acnur/>> Acessado em 28 set. 2017.

CRUZ, Francisco. *Número de Refugiados Em São Paulo Cai Pela Metade Devido À Crise Econômica*. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-06/numero-de-refugiados-em-sao-paulo-cai-pela-metade-devido-crise>> Acessado em 07 out. 2017.

MISSÃO PAZ. *História*. Disponível em: <<http://www.missaonspaz.org/historia>> Acessado em 07 out. 2017.

PAULO, Porfírio. *Número de Refugiadas Grávidas em São Paulo Cresceu 57% em 2016, Diz Estudo*. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/numero-de-refugiadas-gravidas-em-sao-paulo-cresceu-57-em-2016-diz-estudo.ghtml>> Acessado em 07 out. 2017.

LEITE, Laura. *Abrigo Público Acolhe Primeiros Refugiados em São Paulo*. Disponível em <<http://www.acnur.org/portugues/noticias/noticia/abrigo-publico-acolhe-primeiros-refugiados-em-sao-paulo/>> Acessado em 8 out. 2017.

SEFRAS MIGRANTE (Centro de Acolhida do Imigrante). Disponível em: <<http://www.sefras.org.br/novo/servicos/sao-paulo/sefras-migrante/>> Acessado em 8 out. 2017.

CAMINHOS DO REFÚGIO. Disponível em: <<http://caminhosdorefugio.com.br/comoajudar/>> Acessado em 8 out. 2017.

MISSÃO PAZ SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.missaonspaz.org/nossa-missao>> Acessado em 8 out. 2017.

CÁRITAS. Disponível em: <<http://caritassprefugio.wixsite.com/casp/a-caritas>> Acessado em 8 out. 2017.

CENTRO DE ACOLHIDA A REFUGIADOS. Disponível em: <<http://caritas.org.br/programas-caritas/refugiados>> Acessado em 8 out. 2017.

ADUS. Disponível em: <<http://www.adus.org.br/sobre/>> Acessado em 8 out. 2017.

## ANEXO I

### Roteiro de Entrevista com os Refugiados

1. Qual é o seu gênero?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é o seu país de origem?
4. Em qual ano você chegou ao Brasil?
5. Qual é a sua formação acadêmica?
6. Qual era sua área profissional no país de origem?
7. Qual era a sua renda mensal no país de origem? (em dólares)
8. Qual (is) motivo (s) te levou (levaram) a deixar o seu país de origem?
9. Você possui família no seu país de origem?
10. Como você saiu de seu país? (meio de transporte)
11. Qual foi o custo dessa viagem? (por pessoa/em dólares)
12. Para sair de seu país de origem, você teve ajuda de algum órgão de proteção?
13. Por que você escolheu o Brasil como país de refúgio?
14. Por qual estado você entrou no Brasil?
15. Com quem você veio ao Brasil?
16. Qual é a sua área profissional no Brasil?
16. Qual é a sua renda mensal no Brasil? (em reais)
18. Você possui familiares no Brasil?

19. Como a sua família se estabeleceu no Brasil?
20. Você recebe algum tipo de ajuda do Governo Brasileiro? \*
21. Você recebe algum tipo de ajuda da sociedade civil brasileira (ONGs)?
22. Você já sofreu algum tipo de preconceito no Brasil?
23. Qual é a sua avaliação quanto ao acolhimento de refugiados no Brasil?
24. Você pretende voltar ao seu país de origem?

## ANEXO II

### Termo de Autorização de Uso de Imagem e de Voz

Aos entrevistados da pesquisa “Refugiados no Brasil: um estudo de caso sobre o acolhimento na cidade de São Paulo”

Eu,

\_\_\_\_\_, RG de número \_\_\_\_\_ ou passaporte de número \_\_\_\_\_, AUTORIZO as pesquisadoras Mariana Bergamo de Paiva e Marília Arrais Cerasomma, estudantes da Faculdade INPG, de São José dos Campos, a fazerem uso de minha voz e de minha imagem, bem como das informações obtidas através dessa entrevista, para a produção do trabalho de conclusão de curso “Refugiados no Brasil: um estudo de caso sobre o acolhimento na cidade de São Paulo”.

Sem mais para o momento, subscrevo-me.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
DATA

---

ENTREVISTADO

ANEXO III

Fotos da Pesquisa de Campo





## APLICAÇÃO DO MINDSET ÁGIL PARA TRABALHOS REMOTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Josué do Amaral Lara Júnior  
Vinicius Gustavo da Silva  
Vitor Benedito Azevedo  
Zain Said Mohammad El Majzoub  
Prof. Dr. Arley Ferreira de Souza

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p.177-193.

**Resumo:** Este trabalho consistiu no estudo da aplicação do mindset ágil para trabalhos remotos em tempos de pandemia do coronavírus. Visando a mutabilidade do mundo e dos modelos de trabalho, o objetivo é exemplificar como a agilidade pode ser o alicerce entre mudança e adaptação, usando métodos criativos e flexíveis. Foram abordados conceitos como Scrum, Kanban e DevOps. O estudo teve como objetivo exemplificar como os métodos ágeis podem apoiar os times e os processos em trabalhos remotos, apoiando nas entregas e nos processos internos de comunicação, enquanto integra os times nos objetivos do negócio.

**Palavras-Chave:** mindset – ágil – trabalhos remotos – Scrum – Kanban – DevOps.

## 1. INTRODUÇÃO

Quando se fala de movimentos e cultura, existem vários cenários e estruturas complexas e distintas. Os seres humanos, enquanto seres existentes e pensantes, caminham desde os primórdios da civilização em busca de melhoria e processos. No século passado, lidou-se com modernizações e estruturas da vida pessoal e trabalho de um modo nunca pensado, isso está nas literaturas e nos estudos científicos e comportamentais de muitos pensadores, filósofos, trabalhadores, gestores e estudiosos (KNOWLEDGE21, 2017).

Num contexto atual, os últimos 10 anos foram tempos de muitos avanços tecnológicos, e numa velocidade acelerada. Trazendo a discussão para hoje, momento em que o artigo é redigido, tem-se um mundo instável, imprevisível e bastante volátil. Por outro lado, ou melhor dizendo, na mesma condição tem-se um mundo mais criativo, conectado e social, com isso pode-se afirmar com certa tranquilidade que as pessoas vivem num mundo extremamente complexo.

Não se sabe qual será a próxima tendência, qual será o próximo comportamento a ser moldado, ou qual tecnologia está nascendo. Enquanto seres pensantes e evolutivos, tem-se a pergunta de quais serão as competências e habilidades que as pessoas precisarão adquirir ou evoluir nesse novo mundo.

Hoje, tem-se a melhor era do conhecimento e como consequência, muitas perguntas novas surgem, que movem pessoas em direção às respostas e para mais perguntas. A certeza é que o mundo está em constante mudança, e as pessoas precisam estar em constante adaptação.

Essas mudanças levantam os seguintes questionamentos: existe somente uma forma de criar e evoluir as organizações. Será que os trabalhos de Taylor, Fayol e Ford (BARBOSA, 2007) e muitos outros que descrevem o estado evolutivo até o presente momento ainda são os modelos que fundamentam os próximos passos. Claro, respeitando e reverenciando toda a evolução que proporcionaram à humanidade através de seus trabalhos e teorias. O objetivo não é provocar uma discussão se existe um meio ou método correto de conseguir evoluir social e organizacionalmente - afetando a vida das empresas, economias e comportamentos - e sim levantar que quando se analisa a atual realidade, nota-se que a

visão mecânica das organizações focava em estudos e resultados onde os trabalhadores precisavam seguir um padrão rígido e já pré-estabelecidos de como governar, gerenciar, fabricar ou produzir algo. De acordo com um ebook publicado pela KNOWLEDGE21 (2017), esse padrão e visão mecanicista dos processos, provenientes de uma época passada que visava a máxima produtividade, deixava o ser humano e seu bem-estar de lado.

Observa-se que o período em que padrões organizacionais foram construídos, o ser humano era tratado como uma simples peça na engrenagem de uma estrutura maior, e existem exemplos clássicos retratados na cultura popular como o filme de Charles Chaplin de 1936, intitulado “Tempos Modernos”. Na época, precisava-se de pessoas chegando pontualmente às 9 da manhã e saindo às 6 da noite. Além disso, essas pessoas eram consideradas recursos, e recursos não precisam de motivação ou ter voz ativa, recursos precisavam de repreensão e reeducação. Esse mindset é presente na grande maioria das organizações nos dias de hoje (BARBOSA, 2007).

Hoje, existem teorias organizacionais nascidas nas épocas de Fayol, Taylor e Ford que são um verdadeiro desfile de gestões e comportamentos que parecem funcionar cada vez menos. Algumas considerações destacadas para o artigo: o mundo atual é extremamente complexo por conta da realidade que se vive, e o avanço da evolução educacional, comportamental e tecnológica, permite que nasçam cada vez mais pessoas criativas que se tornarão profissionais completamente diferentes dos perfis mais tradicionais, pois são pessoas que trilham o próprio caminho, são autônomas e autodidatas, gostam de trabalhar em equipe e buscam ambientes com liberdade para exercer e alcançar sua satisfação profissional e pessoal (BARBOSA, 2007).

Por fim, o mundo está em constante mudança e evolução, desde tecnologias e dispositivos computacionais até as necessidades dos clientes, criação de produtos, novos nichos de serviços, novas comunidades etc. Diante desse mundo flexível e inconstante, tem-se como objetivo exemplificar como a agilidade pode ser o alicerce dessa complexidade, usando métodos criativos e flexíveis. A agilidade, ou método ágil, não nasce de um único framework, nem uma metodologia ou uma verdade completa, visto que a agilidade nasce principalmente com a necessidade de um modelo adaptável a mudanças que os cenários e novos problemas proporcionam.

Hoje, existem alguns métodos ágeis já premiados e consolidados nas organizações. O método Kanban, por exemplo, é utilizado para gerenciar e melhorar serviços que entregam trabalho de conhecimento. O Scrum, que é definido por Schwaber e Sutherland (2020) como um framework leve que auxilia pessoas, equipes e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas mediante problemas complexos. No ramo de Desenvolvimento de Softwares, por exemplo, os termos “ágil” e “metodologias ágeis” são comuns, existindo até mesmo um Manifesto Ágil criado por um grupo de 17 profissionais que se juntaram para debater e propor uma melhora no desenvolvimento de processos de software, visto que o modelo “tradicional” estava obsoleto (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020).

A agilidade pode, muitas vezes, ser interpretada como aplicável apenas no setor tecnológico, como citado no exemplo anterior para cenários de desenvolvimento de softwares, e de fato muitas metodologias e processos nasceram da necessidade de adequação de um setor específico, e hoje, com muito estudo e adaptações aos mais variados cenários, as metodologias ágeis ajudam profissionais de todas as áreas a solucionar qualquer tipo de problema ou gerir qualquer tipo de serviço, ajudando até mesmo na própria organização da vida pessoal. Portanto, se existe um problema no ambiente de trabalho ou na vida pessoal, que exija uma alta adaptabilidade a mudanças e agregação de valor ao que está sendo feito, a metodologia ágil poderá apoiar a gerir, guiar, organizar e entregar uma solução altamente flexível e eficiente, de acordo com a pesquisa elaborada pela Revelo (2021).

Essa organização ou flexibilidade é necessária, dado que em fevereiro de 2020, o mundo enfrentou o início de uma pandemia causada pelo Coronavírus, uma família de vírus que causam infecções respiratórias. A transmissão do vírus pode ocorrer por contato físico, gotículas respiratórias expelidas ou aerossóis, levando os governos de todos os países do mundo a tomarem medidas drásticas que evitassem ao máximo o contato entre as pessoas. Uma das principais medidas, foi a adoção de atividades remotas para as organizações que exerciam atividades presenciais em qualquer tipo de ambiente, inclusive organizações educacionais. Uma pesquisa realizada pela CIO, revela que, o modelo home office (trabalho remoto) ou EAD (Ensino a Distância) gerou uma mudança tão significativa que algumas organizações afirmam que mesmo em circunstâncias “normais”, ainda manteriam esse modelo como padrão (ROTENBERG, 2020). Já outras organizações, geralmente cujo

modelo organizacional é mais tradicional, enfrentaram muitas dificuldades nessa transição do presencial para o remoto. Diante desse cenário exposto, muitas empresas tiveram seu primeiro contato com as metodologias ágeis, muito utilizada para gerir equipes e trabalhos remotos, e se desafiaram a adotar esses métodos para impulsionar seus resultados e proporcionar uma alta e efetiva comunicação entre seus colaboradores, visto que o contato presencial estava ausente e as entregas não poderiam seguir os modelos tradicionais.

O objetivo deste artigo é demonstrar como os métodos ágeis podem apoiar as equipes e os processos em trabalhos remotos, mantendo um alto padrão de entrega e de comunicação entre os colaboradores, enquanto integra toda a organização em prol de um único objetivo.

## **2. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS**

### **2.1. Metodologias Ágeis**

As metodologias ágeis são um conjunto de técnicas que visam obter uma forma de gerenciar projetos mais adequados às mudanças, sendo assim, são menos preditivas e se adaptam a novos fatores durante o desenvolvimento das atividades. Além disso, são baseadas em pessoas e não em processos e planejamento, focando mais na implementação e menos com a documentação, deixando de lado a análise prévia de tudo que pode ou não acontecer no decorrer do desenvolvimento. O constante feedback é altamente trabalhado, o que permite adaptar rapidamente a eventuais mudanças nos requisitos. Alguns exemplos de metodologias ágeis são: Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Feature Driven Development (FDD) (SANTOS, SOARES e CALDEIRA, 2013).

O termo “Método Ágil” tornou-se popular em 2001 quando um grupo de dezessete especialistas em processos de desenvolvimento de software decidiu se reunir nos EUA, para discutir maneiras de melhorar o desempenho de seus projetos. Ainda que cada especialista tivesse suas próprias práticas e teorias sobre como fazer um projeto de software ter sucesso, utilizando métodos como Scrum, Extreme Programming (XP) e outros, todos concordavam que, em suas experiências prévias, um pequeno conjunto de princípios sempre parecia ter sido respeitado quando os projetos davam certo. Foi então criada a Aliança Ágil e o estabelecimento do Manifesto Ágil contento os conceitos e princípios comuns compartilhados por todos esses métodos.

Filho (2008) sintetiza e coloca da seguinte maneira o modo pelo qual os métodos ágeis surgiram:

Durante a evolução dos processos de Engenharia de Software, a indústria se baseou nos métodos tradicionais de desenvolvimento de software, que definiram por muitos anos os padrões para criação de software nos meios acadêmico e empresarial. Porém, percebendo que a indústria apresentava muitos casos de fracasso, alguns líderes experientes adotaram métodos de trabalho que se opunham aos principais conceitos das metodologias tradicionais. Aos poucos, foram percebendo que suas formas de trabalho, apesar de não seguirem os padrões no mercado, eram bastante eficientes. Aplicando-as em 6 projetos, elas foram aprimoradas e, em alguns casos, chegaram a se transformar em novas metodologias de desenvolvimento de software. Essas metodologias passaram a ser chamadas de leves por não utilizarem as formalidades que caracterizavam os processos tradicionais e por evitarem a burocracia imposta pela utilização excessiva de documentos. Com o tempo, algumas delas ganharam destaque nos ambientes empresarial e acadêmico, gerando grandes debates, principalmente relacionados à confiabilidade dos processos e à qualidade do software.

## **2.2. Scrum**

O Scrum define-se como uma metodologia ágil e flexível, sua criação foi propositalmente efetuada para definição de processos de desenvolvimentos iterativos e incrementais e pode ser utilizada no desenvolvimento de qualquer produto ou serviço, auxiliando o projeto utilizando-se de métodos para entrosamento dos times que precisam solucionar atividades complexas.

Sutherland aplicou a primeira concepção do Scrum na Easel Corporation em 1993, logo após, em 1995, Schwabber aprimorou a metodologia com sua experiência no desenvolvimento de sistemas (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020).

Sua aplicação é realizada tanto em projetos pequenos quanto em projetos grandes, tem a objetividade de liberar os processos do time de quaisquer bloqueios de dependências e

busca avaliar constantemente o ambiente para conseguir uma evolução contínua, adaptando-se aos interesses e necessidades dos envolvidos. A metodologia é muito indicada para o desenvolvimento de softwares em ambientes complexos, aumentando a produtividade do time que precisa se adaptar a constantes mudanças de requisitos (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020)

A metodologia scrum estabelece algumas regras e práticas para que a escala de gestão do produto aconteça de forma satisfatória, o framework scrum é imutável e pode ser adaptado para utilização em partes, mas não atinge desse modo seu objetivo principal, sendo recomendado o uso do framework como um todo, funcionando como um container para outras técnicas, metodologias e práticas.

Scrum combina quatro eventos formais para inspeção e adaptação, esses eventos estão contidos dentro do evento principal chamado Sprint (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020).

Esses eventos implementam os pilares empíricos do framework scrum: transparência, inspeção e adaptação:

- **Transparência:** os processos acontecem por força do trabalho e devem estar visíveis para quem executa o trabalho e para quem recebe o trabalho. A transparência permite a inspeção, sem ela a inspeção torna-se enganosa e acaba por gerar desperdícios;
- **Inspeção:** as evoluções e progressos em direção às metas do produto devem ser inspecionadas com frequência e diligência para detecção de variações ou problemas a inspeção habilita a adaptação. A inspeção sem adaptação torna-se inútil já que os eventos scrum são projetados para gerar mudanças;
- **Adaptação:** caso o processo se desvie durante a etapa de construção ou o produto arquitetado não possua o valor aceitável o ritmo e processo de construção deve ser alterado e ajustado, o ajuste deve ser o mais rápido possível para minimizar desvios novos ou dependências. O time scrum deve se adaptar enquanto aprende novas técnicas por meio da inspeção.

Para que o scrum seja adequado e utilizado com sucesso, as pessoas que participam do time devem aprender e seguir cinco valores: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem. O time scrum se compromete a cumprir os objetivos e suportar uns aos outros,

tendo seu foco principal o trabalho efetuado dentro da Sprint, e seus stakeholders são abertos para o trabalho e desafios.

Dentro da metodologia, existe uma equipe chamada Scrum Team, que é a unidade fundamental do scrum sendo composto por um pequeno time de pessoas. Consiste em um scrum master, um product owner e developers, dentro desse time não deve existir sub-times e hierarquias (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020).

Esta deve ser uma unidade coesa de profissionais focados em um objetivo por vez para atingir então a meta do produto.

Os eventos scrum são formados pelo evento principal chamado Sprint, que é o container principal que suporta todos os outros eventos. Cada evento no scrum é uma oportunidade para inspecionar, verificar e adaptar os artefatos do scrum (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020).

### **2.2.1. Sprint**

Evento que transforma toda ideia em valor no produto, a sprint tem uma duração fixa de um mês ou menos para que seja consistente. A nova sprint deve começar imediatamente após o término da última, todo trabalho necessário para atingir a meta do produto acontece dentro da sprint.

### **2.2.2. Sprint Planning**

Inicia a sprint e define o trabalho a ser realizado durante a sprint. A organização desse evento acontece por meio do scrum team, de forma colaborativa.

### **2.2.3. Daily Scrum**

Acontece para inspecionar a evolução e progresso do time em direção a meta da sprint. Auxilia a adaptar o backlog conforme necessário.

#### **2.2.4. Sprint Review**

Inspecciona o resultado da sprint e determina as adaptações que devem ser efetuadas nas sprints futuras. O time scrum apresenta os resultados do trabalho desenvolvido para os principais stakeholders e a meta do produto é discutida.

#### **2.2.5. Sprint Retrospective**

Planeja as melhores maneiras de execução e tem o objetivo de aumentar a qualidade e a eficácia do time. O time inspeciona como foi a última sprint e busca a melhoria contínua dos problemas encontrados durante o percurso da última sprint.

#### **2.2.6. Artefatos Scrum**

Os artefatos scrum representam o trabalho ou valor. São utilizados para maximizar a transparência das principais informações. Os artefatos para o product backlog representam a meta do produto, para o sprint backlog é a meta da sprint, e para o incremento é a definição de pronto (definition of done). Auxiliam a reforçar o empirismo e os valores do scrum para o time e seus stakeholders.

#### **2.2.7. Vocabulários**

- Product backlog: lista ordenada do que é necessário para criação ou melhoria do produto, é a fonte de trabalho do time scrum;
- Sprint backlog: composto da meta da sprint, sendo um conjunto de itens do product backlog selecionados pelo time para que com um plano de ação seja executado na sprint;
- Incremento: toda a entrega que agrega valor para a meta do produto, cada incremento adicionado deve fornecer valor e ser utilizável, e deve atender a definição de pronto (definition of done) para que seja considerado.

### **2.3. Desenvolvimento da pesquisa**

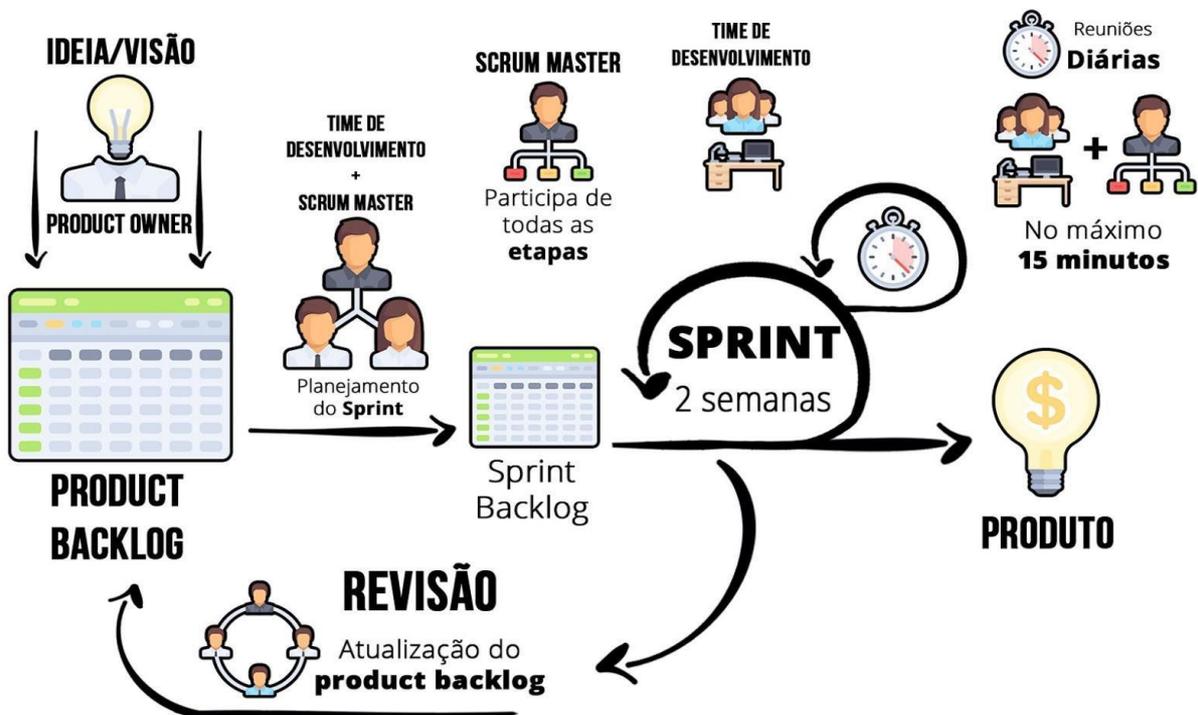
Um dos pilares das metodologias ágeis é a formação de equipes eficientes. Geralmente, equipes trabalhando presencialmente são mais produtivas e entregam resultados mais assertivos. Então, surgem as perguntas tais como, o que acontece quando uma interrupção

como o coronavírus impede o trabalho presencial e como serão mantidos os níveis de produtividade e entrega da equipe remota.

Apesar de ser necessário um período de adaptação, já existem ferramentas e metodologias que facilitam a criação de um home office produtivo – levando para o trabalho remoto a filosofia da metodologia ágil.

A Figura 1 representa o processo Scrum como um todo, citado separadamente dos tópicos anteriores.

Figura 1 – Processo Scrum.



Fonte: Ribeiro (2020).

Veja alguns princípios que podem ser adotados para colocar isso em prática:

- **Priorização rígida:** criar listas de pendências e refiná-las constantemente garantindo que indivíduos e equipes possam trabalhar nas coisas mais valiosas, mesmo quando remotas;
- **Trabalhando em equipes autônomas multifuncionais:** equipes pequenas criam resiliência e facilitam a mudança de direção quando necessário;

- Ritmo regular de reuniões: uma cadência regular de reuniões ajuda a garantir que todos estejam alinhados e possibilita a colaboração quando as pessoas estiverem trabalhando em casa;
- Liderança ágil: bons líderes se concentram em resultados e objetivos concretos, permitindo que as equipes tenham uma visão comum sobre o trabalho.

Em sua essência, a metodologia ágil é um conjunto de valores, princípios e comportamentos culturais, em vez de um conjunto de práticas específicas. Portanto, as equipes que permanecem fiéis aos princípios ainda podem operar efetivamente de forma remota.

### **2.3.1. Como manter um home office produtivo**

Atualmente, o trabalho remoto é facilitado por uma imensidão de ferramentas e estratégias digitais. Por isso, as distâncias físicas nunca foram um problema tão pequeno para as equipes de trabalho.

Entretanto, é preciso que as lideranças organizacionais saibam como conduzir um trabalho em home office produtivo. Nos próximos itens existem algumas dicas para manter a produtividade.

### **2.3.2. Faça uma manutenção do alinhamento**

Equipes pequenas, multifuncionais e com poderes estão no centro de uma metodologia ágil. A capacidade de agir autonomamente estimula a produtividade e a criatividade, permitindo que as equipes tomem decisões rápidas e se movam rapidamente. Mas muita autonomia funciona apenas quando há também muito alinhamento dentro e entre as equipes, e a importância desse alinhamento é aumentada quando os membros da equipe estão trabalhando remotamente.

Os líderes ágeis precisam garantir que as equipes estejam alinhadas com o objetivo, a estratégia e as prioridades gerais da empresa – garantindo que membros permaneçam focados nos objetivos de sua equipe e na conexão com objetivos de negócios maiores.

### **2.3.3. Priorize a comunicação regular**

As comunicações regulares ajudam a trazer estrutura e normalidade para a jornada de trabalho remota. Uma cadência comum de reuniões e chamadas virtuais inclui pontos de contato semanais da equipe de 60 a 90 minutos para discutir o progresso, prever planos para a próxima semana, passar por comunicações oficiais da gerência e lidar com quaisquer riscos ou problemas emergentes. Além disso, reuniões virtuais (empregando videoconferência quando possível) e mensagens instantâneas são usadas conforme necessário para conversar com colegas sobre trabalho e outros problemas.

### **2.3.4. Construa uma cultura virtual**

Essa pode ser a parte mais difícil de trabalhar remotamente – e a mais importante. A cultura é um aspecto intangível, mas crítico, do local de trabalho e é facilmente perdida quando as equipes se dispersam fisicamente.

Bons líderes procuram maneiras criativas de criar um senso de cultura para os membros da equipe. Para isso, pode-se usar algumas dinâmicas online – como happy hours por videoconferência, tours virtuais pelos escritórios domésticos dos membros da equipe ou uso de ferramentas de colaboração.

Algumas pessoas responderão mais prontamente do que outras à mudança para o trabalho remoto. Quem tem filhos pode ter mais desafios trabalhando em casa do que quem não tem, por exemplo. Considere que a opinião de todos sobre essa situação será diferente e fale abertamente sobre as várias perspectivas. Dessa forma, todos sentem que estão no mesmo barco e podem se ajudar nesta transição.

### **2.3.5. Transparência**

No momento em que a única coisa que parece certa é a própria incerteza, os líderes devem fazer um esforço extra para serem totalmente transparentes sobre seu trabalho, prazos em andamento e respostas pessoais.

### **2.3.6. Incentive a conversa entre colegas**

Os bate-papos que aconteciam no momento de tomar um café ou no happy hour são importantes para manter relacionamentos. Nem todas as conversas online devem ser sobre trabalho. Pergunte aos colegas como eles estão lidando ou como seus filhos estão se saindo.

### **2.3.7. Use as tecnologias adequadas**

Hoje existem muitas ferramentas virtuais disponíveis e elas podem ajudar a criar um home office produtivo.

Considere usar ferramentas de conferência (para áudio e vídeo), aplicativos de colaboração, soluções de automação de atividades, plataformas de bate-papo, entre outras funcionalidades que possam ser úteis para suas equipes.

### **2.3.8. Ferramentas baseadas no mindset ágil**

Foco no Scrum e Kanban devido a sua facilidade para ser aplicado na organização pessoal.

### **2.3.9. Scrum**

Com o uso de agenda (seja digital ou física) e ferramentas de to-do's, é possível, no último dia do mês, levantar todas as tarefas e compromissos do mês seguinte. Desde pagar contas até ir ao chá de bebê da vizinha. Dessa forma, divide-se as tarefas entre planejamentos semanais e revisões diárias. Fica mais ou menos assim:

- Todo domingo, primeiro dia da semana, planeja-se a semana vigente: o que deve ser feito em cada dia e quais os recursos necessários para executar essas tarefas e ir a esses compromissos;
- Diariamente, separa-se 15 minutos antes de começar o dia, e é verificado o que foi feito no dia anterior e o que deve ser feito hoje. No final da sprint, que será no sábado, avalia-se que tarefas ficaram em pendência, porque e o que será feito a respeito.

Além disso, pode ser bastante útil separar, para cada tarefa, um período para sua realização. Dessa forma, somará sua organização pessoal à gestão do tempo – dessa maneira, será possível ser mais assertivo na realização do planejamento das tarefas.

### 2.3.10. Kanban

O Kanban aumenta a eficiência e otimiza o processo de realização de tarefas. É uma gestão bastante visual – através do uso de post-its coloridos – muito usada para essa metodologia ágil. Basicamente, os post-its são usados para representar as tarefas que precisam ser feitas, as que estão sendo feitas e as concluídas.

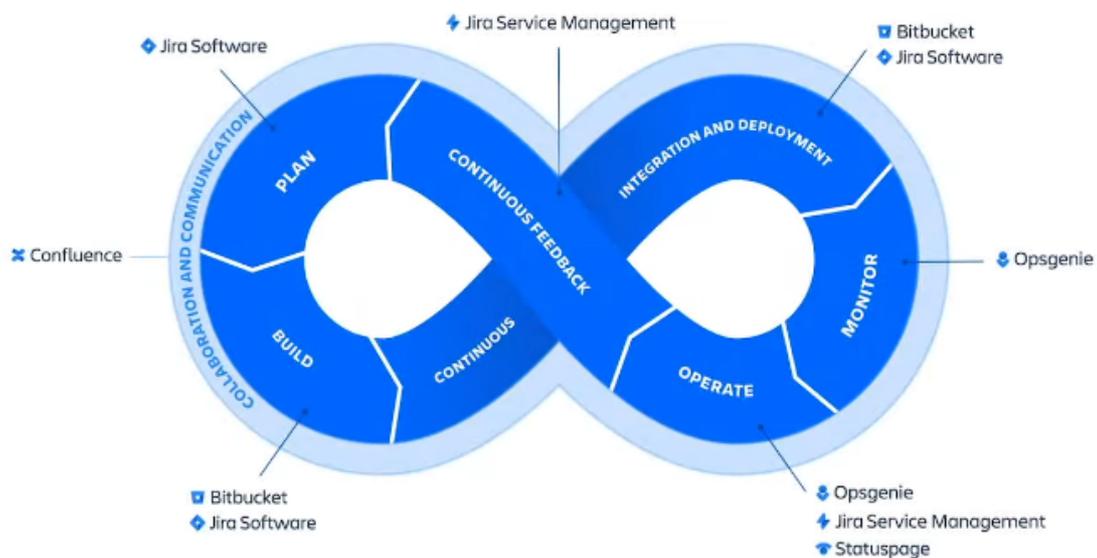
E para não desperdiçar papel, pode-se ter essa mesma gestão visual no digital usando o aplicativo Trello.

### 2.3.11. DevOps

A relação da cultura DevOps com os métodos ágeis é muito próxima e por vezes confundem-se, de acordo com a GAEA (2021): ‘A visão antiga das operações tendeu para o lado “Dev” como sendo os criadores, e o lado “Ops”, as pessoas que lidam com implementação após a concepção’.

A Figura 2 representa o ciclo de vida DevOps de acordo com a Atlassian, nota-se que são citados alguns exemplos de ferramentas, todas colaborativas para que o DevOps seja utilizado em qualquer ambiente.

**Figura 2 – Ciclo de vida DevOps.**



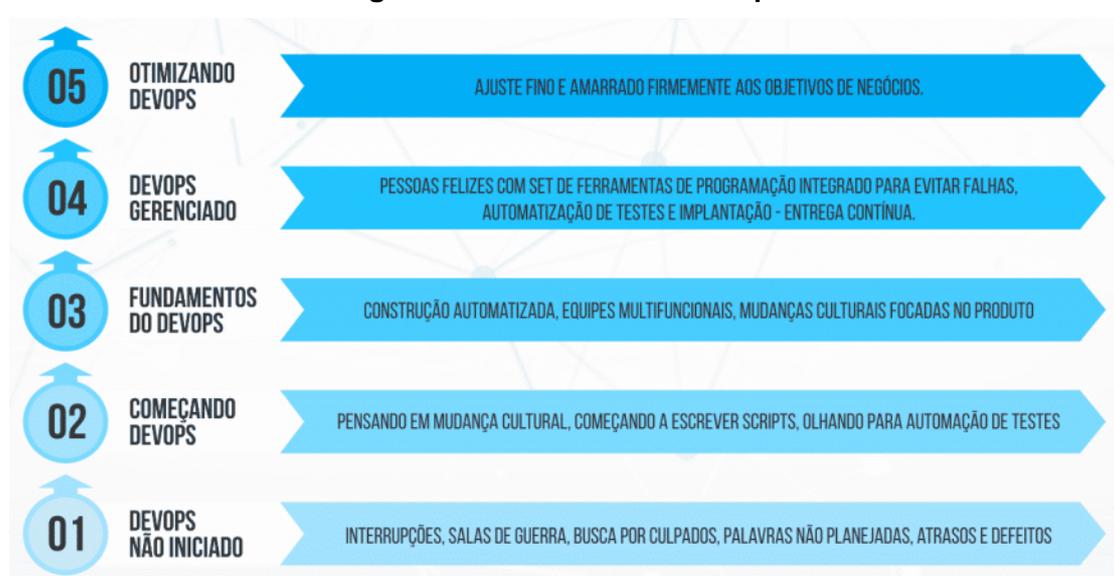
Fonte: Atlassian (2021).

Na prática, as equipes utilizam o Jira Software para uma etapa de planejamento das atividades de forma compartilhada, constroem o projeto utilizando o Bitbucket para gerenciamento das diferentes versões do documento, debatem e alinham de forma eficaz com foco na entrega, monitoram a entrega, fazem as anotações e correções necessárias para que o projeto esteja ativo, recebem feedbacks e retornam no começo do ciclo com o planejamento contínuo retirado das lições que ocorreram durante toda as etapas do projeto, toda essa interação se transforma em uma documentação que deve se manter constantemente atualizada para gestão do conhecimento, utilizando-se a ferramenta Confluence.

Este fluxo de comunicação, no home office, pode ser gerido por ferramentas de videoconferências e pode-se utilizar técnicas das metodologias ágeis, tais como Scrum e Kanban para que o ciclo DevOps mantenha-se operacional. O exemplo citado anteriormente é baseado na suíte de aplicações da empresa Atlassian, exemplificando a ideia sobre como abordar a cultura DevOps, entretanto, essa cultura emerge das pessoas dentro das organizações e está em constante estudo e transformação.

Na transformação digital do mundo moderno e pós-covid, a tendência das empresas que aderiram ou irão aderir a cultura DevOps é de que os antigos desafios de transição lenta, falta de comunicação, transferência e falta de responsabilidade sejam substituídos, como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3 – Diretrizes do DevOps.**



Fonte: Vertigo (2021).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a mutabilidade dos modelos de trabalho presentes no mundo hoje e em constante evolução, vive-se um momento em que a aplicação de modelos “ágeis” se tornou cada vez mais comum nas empresas. Inicialmente modelados para os setores tecnológicos, os modelos ágeis passaram a ser muito utilizados em modelos de trabalho remoto durante o período da pandemia do Coronavírus em 2020 e 2021.

A situação global exigiu que as pessoas se adequassem aos modelos de trabalho remoto adotando práticas de modelos ágeis como Scrum e Kanban, por exemplo. Essas práticas somam um conjunto de técnicas que auxiliam no gerenciamento de projetos e entregas, flexibilizando-os as mudanças ao longo do caminho e minimizando o impacto dessas mudanças. Durante a pandemia, a interação entre as pessoas se tornou um desafio quase que constante pois todo contato era feito através de telas de dispositivos, sem o “toque humano” e a comunicação em tempo real antes tão comum nos modelos de trabalho presenciais.

Um dos principais objetivos desse trabalho foi demonstrar como os métodos ágeis podem apoiar as equipes e os processos em trabalhos remotos, mantendo um alto padrão de entrega e de comunicação entre os colaboradores, enquanto integra toda a organização em prol de um único objetivo.

### REFERÊNCIAS

ATLASSIAN. DevOps: Breaking the development-operations barrier. Disponível em <<https://www.atlassian.com/br/devops>>. Acessado em 10 de novembro de 2021.

BARBOSA, Murilo. Teoria Clássica da Administração. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2007.

FILHO, D. L. B. Experiências com desenvolvimento ágil. Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo (Dissertação de Mestrado). 2008.

GAEA. Pilares do DevOps, você sabe quais são?. Disponível em <<https://gaea.com.br/quais-sao-os-pilares-do-devops>>. Acessado em 30 de agosto de 2021.

KNOWLEDGE21. RH ÁGIL. Um guia para construir um RH com foco na cultura ágil. 2017.

REVELO. Métodos ágeis: confira os benefícios e como aplicar na empresa. Disponível em <<https://blog.revelo.com.br/metodos-ageis-e-como-aplicar/>>. Acessado em 10 de novembro de 2021.

RIBEIRO, A. SCRUM: entenda a metodologia utilizada na Gestão de Projetos. Publicado em 24/11/2020. Disponível em <<https://engenharia360.com/scrum-a-metodologia-utilizada-na-gestao-de-projetos>>. Acessado em 18 de junho de 2021.

ROTENBERG, H. B. O impacto do home office nos negócios e na gestão de pessoas. CIO From IDG. Publicado em 25/09/2020. Disponível em <<https://cio.com.br/gestao/o-impacto-do-home-office-nos-negocios-e-na-gestao-de-pessoas/>>. Acessado em 10 de novembro de 2021.

SANTOS, G., SOARES, R., CALDEIRA, V. Metodologias Ágeis. Universidade Estadual de Montes Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas. 2013.

SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. O Guia do Scrum. O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo. 2020.

VERTIGO. O que é DevOps? Disponível em <<https://vertigo.com.br/o-que-e-devops>>. Acessado em 10 de novembro de 2021.

## TRUTICULTURA DO PESQUEIRO PANTANAL

Alison Ferreira Dionizio  
Ester Tavares Silva  
Tieni Biage Ferraz de Carvalho  
Ursula Maroh Costa  
Prof. Dr.Wagner Belucci

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 194-212.

### **Resumo:**

Os segmentos de pesque-pague e o cultivo de peixes tem se destacados na FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, 2016), estando eles em evidência nos últimos tempos, tendo em vista as empresas que desejam oferecer lazer aos seus clientes. Assim, este artigo, tem como objetivo analisar a gestão organizacional acerca do processo produtivo da empresa, tomando como referência o levantamento de dados feito por meio de questionários sobre suas atividades profissionais desenvolvidas no setor da Piscicultura. Utiliza-se como método de desenvolvimento as ferramentas de análise para melhor prospecção e lucratividade da empresa, cujo resultado revelou que as atividades relacionadas a criação das trutas estavam sendo aplicadas de forma inadequada, afetando assim a distribuição das mesmas.

**Palavras-Chave:** trutário, piscicultura, pesqueiro, truta

## 1. INTRODUÇÃO

O artigo terá por base o setor de Piscicultura, visto que é um dos setores menos explorados em assuntos acadêmicos, a empresa que servirá de base para o estudo é o Pesqueiro Pantanal. Em uma visita preliminar, observou-se como objetivo um grande potencial de crescimento dessa atividade e uma oportunidade de se realizar um estudo de viabilidade de custos no cultivo da truta nessa empresa. Além disso, verificaram-se alguns problemas na gestão da empresa, sendo eles, os desafios logísticos que afetam diretamente o transporte de insumos e distribuição do produto acabado, já que o trutário se situa na região Serrana de Minas.

O Pesqueiro Pantanal é uma empresa do setor de serviços que conta com restaurante, pesque-pague e o cultivo de espécies de peixes de climas tropicais e temperados em seu trutário, como:

- Truta
- Tilápia
- Pacu
- Lambari
- Pintado
- Cachara

As criações são feitas dentro da própria propriedade da empresa, já a piscicultura de truta é realizada em uma estrutura alugada, que se localiza no Sul de Minas Gerais, por se tratar de uma espécie que necessita de condições climáticas específicas, como menores temperaturas de águas (podendo variar de 10°C a 20°C), localizadas em regiões serranas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O processo na empresa Pesqueiro Pantanal está descrito na figura 1, tendo a seguinte apresentação onde mostra o método de evolução do trutário desde a compra das pós-larvas até o consumo final, conforme detalhamento abaixo:

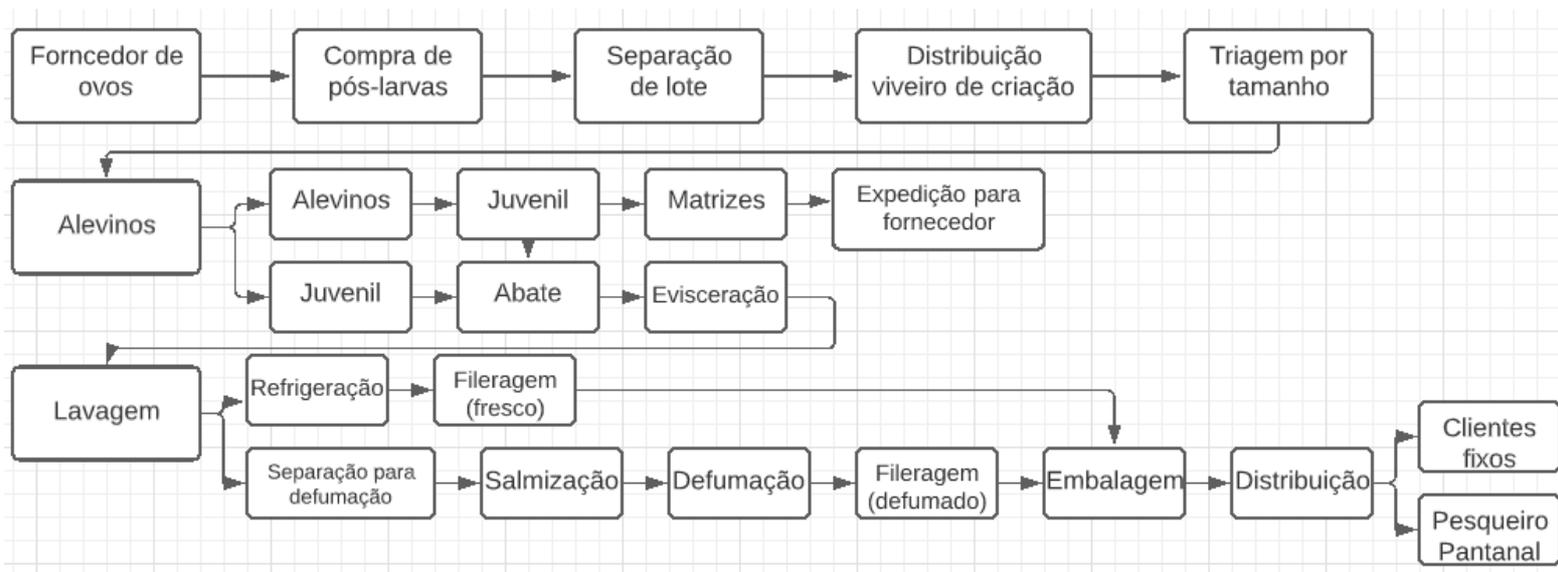


Figura 1 – Fluxograma

Fonte: autores

### Alevinagem

- Compra de ovos fecundados
- Incubação
- Eclosão dos ovos
- Consumo do saco vitelínico
- Alimentação extrusada (ração 45% PB – Proteína Bruta)
- Juvenil
  - Triagem por tamanho
  - Alimentação exógena (ração 45% PB)
- Adulto
  - Triagem por tamanho
  - Alimentação exógena (ração 42% PB)
  - Seleção de matrizes
- Matrizes
  - Encaminhadas para reprodução
- Abate

- Encaminhado para abate peixes com aproximadamente 380g

Na ponta do processo produtivo da empresa vemos a aquisição de pós-larvas (ovos recém eclodidos ainda com saco vitelino), a instituição mantém um acordo comercial com esse fornecedor, enviando a eles suas matrizes selecionadas em troca, o fornecedor envia o produto com descontos exclusivos. Após a chegada até a estrutura de criação, as larvas são dispostas em três reservatórios de 1m<sup>3</sup> cada, depois de consumir o saco vitelino elas são alimentadas com uma ração de 45% de PB (Proteína bruta) e 0.8mm de diâmetro até atingirem tamanho suficiente para serem levadas aos viveiros de crescimento. Os viveiros de crescimento são um total de 13 reservatórios que estão localizado na parte superior da propriedade, tendo a capacidade de 14m<sup>3</sup> cada, uma capacidade total de 182m<sup>3</sup>, nestes reservatórios as trutas passam a maior parte da vida. De 10 a 18 meses, neste período a ração varia de um tamanho de 1,3mm a 10mm. Utilizar a gramatura correta é muito importante ao desenvolvimento da truta, pois ela só se alimenta de partes inteiras, não fazendo a mastigação da ração.

As trutas se desenvolvem de modo irregular, no mesmo período de tempo uma pode atingir o dobro do tamanho de outra, isto está ligado a genética e ao metabolismo que são únicos de cada peixe. Dentro deste tempo que elas ficam no viveiro de crescimento, as trutas passam por vários processos de triagem, afim de criar lotes homogêneos, aumentando o ganho de peso e carcaça útil, pois, os peixes menores não precisam disputar alimento com os maiores, e por se tratar de uma espécie carnívora, também para que não aconteça o canibalismo dentro do viveiro. O período de triagem acontece a cada 30 dias, esse tempo é adotado para que os peixes não sofram com o manuseio severo e nem com a falta dele, a separação é feita unicamente pelo tamanho da truta, distribuindo de forma uniforme a densidade em cada tanque, facilitando o arraçoamento, para que não haja excesso ou falta, prejudicando assim, a qualidade da água ou perca de capacidade produtiva.

Em seguida as trutas são enviadas para tanques de 23,5m<sup>3</sup>, com um total de 118m<sup>3</sup>. Ali elas são alimentadas com uma ração de 42% de PB, os peixes permanecem nestes tanques por um período relativamente curto, não ultrapassando cinco meses. Junto a triagem que separa as trutas que estão prontas para o abate, também é feita a separação das matrizes, num processo de seleção genética natural,

são enviadas ao parceiro comercial que irá fertilizar as ovas dos animais que demonstraram despontamento no crescimento acima da média, com o sêmen dos machos que apresentaram mesmo comportamento de crescimento acelerado. Uma vez por semana é levado um lote de 300 a 400 peixes até o pesqueiro, que vão direto para o setor do limpador onde o pescado é processado, inicialmente eviscerado e lavado, depois de permanecer cerca de 12 horas sobre refrigeração eles são filetados e tem todos seus espinhos retirados com o auxílio de uma pinça, logo que são evisceradas um lote de 40 trutas, podendo variar conforme demanda, são levadas para uma solução aquosa, onde ficam por um período de uma hora antes de irem ao defumador. Os files que já foram manufaturados são embalados a vácuo e levados para a câmara fria, onde a temperatura varia entre  $-18^{\circ}\text{C}$  a  $-25^{\circ}\text{C}$ , eles podem ficar estocados por até seis meses, mas a empresa optou por manter apenas num período de três semanas afim de garantir a qualidade superior do pescado. A distribuição é feita principalmente para restaurantes da região, que optam por comprar um file padrão de 200g a 250g, mas também serve o restaurante do pesqueiro e pode ser comprada diretamente na instituição por qualquer cliente.

### **3. HISTÓRICO**

O Pesqueiro Pantanal foi fundado em 1996, as primeiras atividades da empresa eram o cultivo e venda de peixes, após o interesse de seus clientes, começaram a servir porções no local. A estrutura era bem simples, apenas um lago para criar os peixes e um pequeno rancho com cozinha onde eram preparadas as porções. No início as atividades eram desenvolvidas pelos membros da família, atualmente a empresa é dividida em diversos setores como restaurante e pesca esportiva, cultivo de peixes tropicais, venda de peixes vivos (alevinos e juvenis), cultivo de Truta arco-íris e horticultura. A empresa tem como foco principal o restaurante, a pesca esportiva e a venda de peixes, muitos eram os fornecedores para manter essas atividades, visando em diminuir os custos e ampliar a variedade de produtos e a qualidade dos mesmos, outros setores foram criados como é o caso da truticultura. O cultivo da truta está localizado em uma propriedade alugada no sul de Minas Gerais, tal localidade possui um clima excelente para o cultivo desse peixe. No momento a reprodução dessa espécie ainda não é realizada no local de criação, sendo necessário a compra de ovos embrionados ou pós larva de truta, nos últimos anos a empresa tem optado

por comprar as pós larvas por exigir uma estrutura menos complexa para continuar o cultivo, após 1 ano de cultivo já inicia o abate do primeiro lote de peixes.

Atualmente o corpo da empresa é composto por 4 sócios, 1 cozinheira chefe, 3 auxiliares de cozinha, 2 garçonetes 2 auxiliares de serviços gerais. Conforme a demanda de atividades é contratado *freelance* para auxiliar nas tarefas como despesca de viveiros, jardinagem, atendentes/balconistas e auxiliares de cozinha. O pesqueiro Pantanal tem cerca de 10 clientes fixos que diariamente vão até o local para comprarem filés e defumados de trutas, tendo como média mensal 200 kg de peixes vendidos, geralmente em feriados e em épocas de turismo, as vendas aumentam.

#### **4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

##### **4.1 PISCICULTURA**

De acordo com o relatório do Banco Mundial (2013), aproximadamente, cerca de 62% dos peixes para o consumo humano virá através da aquicultura (produção em cativeiro) até 2030. Neste quadro, a FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, 2016) ao Brasil a função de possível protagonista nas produções aquícolas, concedendo ao país uma produção bem provável de 20 milhões de toneladas ao ano a serem produzidas até 2030. Segundo a publicação “Peixe Vivo” do PNDPA (Programa Nacional de Desenvolvimento da Pesca Amadora), da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), o segmento do mercado mundial com maior crescimento nos últimos anos é o da pesca com *fly* (modalidade de pesca com isca artificial), motivando investimentos em infraestrutura, equipamentos e turismo, contribuindo para melhorar as condições socioeconômicas das regiões produtoras. O documento propõe a base da Plataforma do Agronegócio da Truticultura, estabelecendo um plano de ação para 5 anos, considerando as metas de aumento de produção com qualidade, sustentabilidade e cooperativismo.

Dentre as espécies produzidas no Brasil, a truta Arco-Íris é bastante apreciada pelos piscicultores de regiões serranas, considerada um peixe nobre por seus consumidores, possuindo assim, um valor comercial elevado do filé e seus derivados. Originária dos rios da vertente Pacífica da América do Norte, a truta arco-íris (*Oncorhynchus mykiss*) é pertencente à família dos salmonídeos e reside em águas doces, naturalmente ocorre em rios e riachos. A mesma foi introduzida no Brasil em

1949, por iniciativa do Ministério da Agricultura, através de ovos embrionados procedentes da Dinamarca, a fim de repovoar os rios das regiões serranas e, em poucos anos, pôde-se observar a boa adaptação dessa espécie nas águas brasileiras (PORTO-FOREST et al., 2002). Por ser uma espécie adaptada a corredeiras de baixa temperatura, os rios e riachos de regiões montanhosas como a serra da Mantiqueira e serra do mar, a espécie teve uma boa adaptação, anos após a introdução, pesquisadores notaram o surgimento de novas gerações de trutas, isso deixou ainda mais claro o sucesso da adaptação biológica e fisiológica da espécie (STEMPNIEWSKI, 2009). Na sequência foram realizadas várias importações de ovos embrionados de diferentes procedências, até que na década de 70 iniciaram os primeiros trabalhos sobre reprodução artificial desta espécie no Brasil. No princípio desta mesma década foi instalada, em Campos do Jordão - SP, a primeira truticultura comercial, atualmente existem cerca de 100 truticulturas localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Espírito Santo e Rio Grande do Sul (PROENÇA et. al., 2001).

Assim, foi feito o peixamento desses ambientes com a truta arco-íris, com intuito de disponibilizar à população da região uma alternativa de pesca, uma vez que se tratava de uma espécie mundialmente apreciada para pesca esportiva. Além disso, por apresentar ótimas características para o cultivo, tais como: carne de excelente qualidade, elevado valor comercial, alto grau de domesticação, etc. a truta começou a ser cultivada no Brasil com fins comerciais. Em seu ambiente natural, as trutas sobem os rios em direção às nascentes para o acasalamento, já em cativeiro não possuem os estímulos que têm na natureza, como subir correntezas, construir ninhos entre as pedras, ter a presença do parceiro, por isso se faz necessário a reprodução artificial, que possibilita a produção de juvenis e conseqüentemente cultivar essa espécie em cativeiro (TABATA e PORTZ, 2004). O fato da disponibilidade de ovos embrionados e/ou alevinos ocorrerem em apenas alguns meses do ano, em função da reprodução ser sazonal (de maio a agosto), implica na necessidade de se controlar o crescimento dos peixes para se produzir trutas de tamanho uniforme durante o ano todo. Deste modo, nos sistemas de produção de truta porção, o manejo da taxa de arraçoamento e a prática de triagens periódicas são as técnicas mais empregadas para atender às exigências do mercado (PROENÇA et. al., 2001).

Os limites críticos da temperatura da água de sobrevivência da truta arco-íris são 0 e 25°C, entretanto, sob condições de cultivo intensivo, a faixa térmica recomendada situa-se entre 10 e 20°C. A truta apresenta suas melhores taxas de crescimento entre 15 e 17°C e os melhores índices reprodutivos em temperaturas próximas a 10° C. A truta arco-íris tem seu hábito alimentar carnívoro, sendo a sua dieta alimentar de elevado teor em proteínas, em seu ambiente natural alimenta-se majoritariamente de pequenos peixes, pequenos insetos, crustáceos, moluscos, larvas de invertebrados e em alguns casos roedores (TABATA, 2006). Larvas com  $\frac{3}{4}$  do saco vitelínico consumido, iniciam a alimentação artificial (ração com alto teor proteico, finamente moída), várias vezes ao dia (cerca de 10% PV/dia), o grânulo de ração deve aumentar de acordo com o crescimento do peixe. Inicialmente, o ajuste da quantidade de ração é quinzenal (10% PV/dia). A partir do quarto mês de cultivo, o ajuste da quantidade de ração passa a ser mensal, decrescendo gradativamente (7%, 5%, 3%... abate), (MACHADO, TABATA e RIGOLINO, 2006) conforme dados abaixo:

- Ração 55% Proteína Bruta, moída (Pós-larvas com até 3g);
- Ração 45% Proteína Bruta, microextrusada 0.8mm e 1,3mm (peixes de 3g a 15g);
- Ração 45% Proteína Bruta, extrusada 2mm (peixes de 15g a 150g);
- Ração 44% Proteína Bruta, extrusada 3mm a 5mm (peixes acima de 150g);
- Ração 40% Proteína Bruta, extrusada 6mm a 8mm (peixes de 150g a 1kg);

Classificação científica da Truta Arco-Íris (*Oncorhynchus mykiss*)

- Reino: *Animalia*
- Filo: *Chordata*
- Classe: *Actinopterygii*
- Ordem: *Salmoniformes*
- Família: *Salmonidae*

- Gêneros: *Oncorhynchus*
- Espécie: *Oncorhynchus mykiss*

(MACHADO, TABATA e RIGOLINO, 2006).

A densidade de estocagem depende basicamente da vazão de água, do teor de oxigênio dissolvido na água e do tamanho do peixe. Animais com 0,2 g → 10.000 alevinos/m<sup>3</sup> durante os primeiros 15 dias de cultivo, reprodutores, em torno de 10 Kg/m<sup>3</sup>, já para o cultivo pode variar de 25 a 35 Kg/m<sup>3</sup>. (MACHADO, TABATA e RIGOLINO, 2006). A qualidade da água deve ser:

- Temperatura ideal 15-17°C
- Ph de 6-9
- Saturação de Oxigênio 80%
- Alcalinidade fraco = 8, forte = 400 mg/L (HCO<sub>3</sub><sup>-</sup> )
- Nitrato fraco = 0-10, forte = maior que 10 mg/L (NO<sub>3</sub><sup>-</sup> )
- Nitrito 0-0,1 mg/L (NO<sub>2</sub><sup>-</sup> )
- Amoníaco 0-0,01 mg/L (NH<sub>4</sub><sup>+</sup> )

(MACHADO, TABATA e RIGOLINO, 2006).

O juvenil de truta Arco-Íris está entre os juvenis de peixes mais caros comercializados no Brasil, desta forma, toda contribuição na melhoria do manejo de transporte gera um importante impacto econômico na atividade da truticultura. O transporte de peixes está presente nas práticas de cultivo dentro e fora das propriedades, estando mais presente no setor de alevinagem e venda de peixes. Essa atividade representa um considerável custo e risco aos piscicultores, transportadores de peixes e proprietários de pesqueiros, estratégias adequadas minimizam os riscos e custos de transporte, uma das estratégias adotadas no transporte de peixes é o jejum ou depuração, o termo jejum se refere ao tempo que os peixes ficam sem se alimentar antes de serem transportados (KUBITZA, 1997).

## 4.2 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

O artigo abordará algumas ferramentas de análise com o objetivo de criar um escopo teórico sobre os assuntos. Desenvolver-se-á as seguintes ferramentas de análise: *5s*, *Kaisen*, *Lean Manufacturing* e *FIFO*, que serão abordadas abaixo:

Na década de 50, os 5S provem de palavras que no japonês começam com S: *Seiri*, *Seiton*, *Seisou*, *Seikitsu* e *Shitsuke*, nas traduções para o português foram interpretados como sentidos, para que além de manter o nome original do programa, refletem uma ideia de profunda mudança comportamental. Com base nessa ideia adotou-se então sentido de organização ou utilização:

- *Seiri* - Sentido de Utilização: consiste em decidir o que é necessário e eliminar o que não é necessário. Observa-se o que é útil e necessário e separar aquilo que não tem utilidade, descartando o que não serve, ou dispondo para outro setor.
- *Seiton* - Sentido de Ordenação: este sentido consiste em colocar tudo em ordem e com fácil acesso, manter tudo em seus lugares após o uso. Facilitando assim, o acesso às coisas, além de reduzir o tempo procurando por materiais e eliminando movimentos inúteis.
- *Seisou* - Sentido de Limpeza: consiste em eliminar o lixo e a sujeira, fazer uma faxina geral. A limpeza regular fornece oportunidades de inspeções preventivas, além de desenvolver hábitos de limpeza como, por exemplo, limpar os objetos antes de guardá-los.
- *Seikitsu* - Sentido de Saúde: é importante estabelecer diretivas para eliminar todas as causas de desordem e melhorar as condições ambientais de trabalho; promover o respeito mútuo, criando um ambiente de trabalho harmonioso e cuidar sempre da saúde e higiene pessoal.
- *Shitsuke* - Sentido de Autodisciplina: consiste basicamente, em disciplinar a prática dos “S” anteriores, mantendo todas as melhorias feitas. Para isso é importante fazer inspeções periódicas. (SILVA, 1994).

O 5S deve ser executado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o ambiente de qualidade, adequadamente em um espaço de trabalho limpo, bem organizado e prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as

condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização (SILVA, 1994). Segundo MARSHALL (2005), existe, atualmente, diversas versões e aportes à filosofia original, por intermédio do acréscimo de outros S e diversas interpretações, que mantêm a coerência com os princípios básicos.

*Kaizen* na tradução é mudança bem ou o melhor, a palavra quando aplicada significa melhoria contínua, é uma filosofia que se baseia na eliminação do desperdício a partir do uso de soluções a baixo custo (SINGH e SINGH, 2009; LOURINDO et al., 2006). São abordados os principais conceitos da ferramenta *Kaizen*, sendo, a sua origem, as filosofias em que a metodologia se apoia, como deve ser aplicado para se obter os melhores resultados, a importância dos resultados, entre outras. (CICONELLI, CARLOS MESQUITA, 2007). A melhoria pode ser dividida por *Kaizen* ou por inovação, significando melhorias contínuas e melhorias drásticas que estão normalmente relacionadas com grandes investimentos nas novas tecnologias ou em novos equipamentos. *Kaizen*, apesar de ser um processo de melhoria de forma contínua traz benefícios de longo prazo para uma empresa e também valoriza o trabalho de equipe, comunicação, formação e participação a baixo custo (RADHARAMANAN et al., 1996; IMAI; SINGH e SINGH, 2009). De acordo com a TBM CONSULTING (2000), a ferramenta *Kaizen* se apoia em três grandes conceitos, sendo eles o *Just-In-Time*, o *Jidoka* e o Nivelamento de Produção. O *Kaizen* é um processo de melhoria de uma área estipulada, elevando os níveis de desempenho em um curto prazo. Para que isso ocorra, as análises são baseadas em metodologias e ferramentas de *Lean Production* (LARAIA; MOODY e HALL, 2009). “Objetiva o trabalho em equipe no rápido uso dos métodos de ‘*Lean*’ para eliminar os gastos de produção em áreas particulares do chão de fábrica.” (KAIZEN, 2002).

A produção enxuta, ou *Lean Manufacturing*, foi o termo então usado para definir este novo sistema de produção muito mais eficiente, ágil, flexível e inovador do que a produção em massa. (HINO, 2009). Este termo vai além de apenas tentar reduzir os estoques e implementar a lógica do sistema puxado na produção, trata-se de uma filosofia de produção que visa à eliminação de desperdícios em todos os processos de negócio das empresas, buscando valorizar apenas o que realmente agrega valor ao produto. (SAIA, RAFAEL et al. 2009.) Segundo este modelo, o objetivo é de satisfazer as necessidades do cliente, fornecendo produtos e serviços da mais alta qualidade, ao custo mais baixo e com o menor *lead time* (tempo decorrido entre a

chegada de um pedido efetuado por um cliente até a entrega do produto) possível, além de assegurar um ambiente de trabalho seguro, ajudando a elevar o moral dos seus colaboradores (LEAN WAY CONSULTING, 2014). A busca por melhorias nos sistemas produtivos baseado nos conceitos da manufatura enxuta (*Lean Manufacturing*) está cada vez mais comum e frequente nas empresas de diversos setores. Segundo uma pesquisa realizada em 2003 pelo Instituto de Performance da Indústria Manufatureira, as metodologias de implementação de melhorias mais populares adotadas pelas empresas eram aquelas baseadas na Produção Enxuta (cerca de 35,7%). Contudo, apenas 5,9% eram consideradas implementações finalizadas com êxito.

Gestão de Estoque é um assunto de extrema importância para as empresas que buscam melhores alternativas para continuar se destacando no mercado globalizado e competitivo. Visto que o mesmo é o agente causador do aumento dos custos de uma empresa. Tratamos que Gestão de Estoque é uma ferramenta que planeja, controla e retroalimenta os fluxos de materiais dentro de uma empresa. Conhecida como FIFO (First in First out – primeiro que entra, primeiro que sai) – esta ferramenta faz com que o produto gire antes de tornar-se obsoleto. É essencial que a demanda por produtos acabados seja conhecida com alto grau de precisão e que se tenha fornecedores de transportes confiáveis a fim de obter um serviço adequado à demanda (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014). A gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir um a quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto. (DIAS, 1993, p. 36).

O endereçamento de produtos é uma ferramenta que proporciona uma otimização na organização do armazém. O profissional frequentemente desenvolve o sistema de codificação que melhor abranja as suas necessidades de operação (BALLOU, 2010). O único inconveniente deste sistema é o perfeito método de controle que deve existir sobre o endereçamento, sob o risco de possuir material em estoque perdido que somente será descoberto ao acaso ou na execução do inventário (DIAS, 2010). Este tipo de sistema exige que seja utilizado um sistema de localização preciso para identificação do produto no momento necessário (CALIFE; STARLING, 2014). De

Koster, Le-Duc e Roodbergen (2007) afirmam que a política de armazenamento livre só funcionará em um ambiente controlado por computador. As análises demonstram que a adoção de um sistema de localização e endereçamento de estoque associado ao Kanban seria a principal solução para os problemas encontrados. Endereçamento de produtos por sua vez é uma ferramenta que auxilia na localização dos itens dentro de um armazém. Visa estabelecer locais específicos ou endereços para a armazenagem dos materiais, facilitando as operações de movimentação, inventários, estabelecendo parâmetros para a identificação e facilidade de localização dos itens estocados. No endereçamento é importante observar alguns fatores e objetivos para melhor organização e desempenho do trabalho a serem realizados:

- Tipo de produtos estocados;
- Instalações necessárias;
- Tamanho dos pedidos;
- Facilitar localização;
- Otimizar tempo do separador;
- Facilitar o controle de validade;
- Indicar endereçamento no recebimento do produto;
- Modificações de endereço repassar para o responsável do setor.

Para atingir os objetivos e respeitar esses fatores é necessário um planejamento do espaço que segundo Moura (2005) é preciso planejar as áreas de recebimento e expedição que inclui definir os materiais a serem recebidos e expedidos, determinar as docas de recebimento e necessidade de espaço para movimentação de materiais, como também planejar o espaço para estocagem que inclui definir materiais e quantidades que serão estocados e determinar o tipo de localização que poderá ser fixa ou aleatória. Segundo Ballou (2006, p. 277), é necessário que “comecemos então a desenvolver a metodologia de controle de estoques como uma forma de definir a disponibilidade de produtos e uma identificação dos custos relevantes ao gerenciamento dos níveis de estoques.”

## **5. METODOLOGIA**

O grupo realizou uma visita inicial ao Pesqueiro Pantanal em Maio de 2021, localizado na estrada Vereador Pedro Davi, 15100, Distrito de São Francisco Xavier,

para conhecer o local e solicitar aos donos a autorização para realização deste artigo. Após a provação dos mesmos, foi requerido dados da empresa, como histórico, controle de estoque, caixa e armazenagem, afim de promover melhorias. Durante visitas o grupo conheceu a instalação de câmara fria para estocagem dos filés de peixes, armazém para estoque das rações, tanques para peixes de clima tropical, pátio de refeições, cozinha para preparação dos pratos, sala de evisceração dos peixes, bem como, o trutário que fica localizado na região Sul de Minas Gerais, contendo 13 reservatórios para crescimento das Trutas Arco-Íris. Após as visitas presenciais foram realizadas reuniões on-line com um dos proprietários da empresa, devido a atual situação da pandemia não foi possível realizar novas visitas, ao decorrer das conversas online as dúvidas foram tratadas e foi feito um novo levantamento de informações afim de promover a análise de dados.

## **6. ANÁLISE E RESULTADOS**

Em uma primeira análise de custos feita na empresa, foi detectado que 50% a 60% dos custos totais de produção estão ligados diretamente a rações fornecidas as trutas. Com isso, também foi encontrado um *déficit* no processo produtivo, que implica na distribuição incorreta dos insumos, tanto no fornecimento excessivo, quanto na falta dele. A causa que ocasiona essa gestão ineficaz, pode ser associada pela falta de manutenção nos tanques, como o tempo de crescimento está unicamente ligada a genética de cada animal e ela é única para cada peixe, deve ser feito um processo de triagem, ou seja, separar em diferentes tanques os peixes que tem períodos de crescimento diferentes, afim de criar lotes de peixes mais homogêneos, isso ajuda tanto na aceleração do crescimento, quanto na melhor padronização do produto final. Essa disparidade no desenvolvimento das trutas também ajuda a empresa a ter, lotes de abate durante todo o ano.

O grupo orientou a empresa a adotar algumas práticas de manejo que estão disponíveis em “Boas práticas na truticultura, de Yara Tabata e Joaquim Filho, 2012”. A primeira orientação seria a respeito da separação dos peixes, para que isso se transforme em algo rotineiro, foi definido junto a empresa que uma vez ao mês seja feita esse processo, evitando assim o canibalismo e que os peixes menores precisam disputar alimento com os maiores. Esse período de 30 dias foi escolhido para que os peixes não sofram estresse, com o manejo severo e nem com a falta.

A conversão alimentar obtida pela empresa ultimamente está próximo de 2:1 a 2,5:1, ou seja, a cada mês utilizando duas toneladas de ração se produz uma tonelada de peixe. A conversão de 1:1 pode ser alcançada se a empresa adotar práticas de manejo adequadas, disponível na cartilha citada acima, reduzindo assim os custos com a perda de insumos. O pescueiro abate peixes de 350 a 400 gramas, esse peso pode ser alcançado em cerca de 12 meses, essa faixa de peso foi escolhida pois desperta maior interesse comercial em restaurantes da região, que são os principais clientes, onde optam por servir o filé inteiro espalmado com acompanhamentos como: cogumelos, alcaparras e cebola. Um peixe de aproximadamente 380 gramas, fornece um filé de 225 gramas, se encaixado perfeitamente a um prato individual. O pescueiro usa abater de 300 a 400 peixes por semana, dependendo da demanda, o lote é aumentado em épocas de demanda sazonais, a rotatividade do estoque é bem alta. O grupo junto a empresa está procurando obter um lote econômico de abate, uma vez que o custo em mão de obra e transporte são elevados, por conta das dificuldades de acesso ao local de cultivo.

Estamos estudando um estoque de segurança, afim de evitar um desabastecimento, caso em alguma semana não seja possível realizar o abate. A previsão de demanda também vem sendo estudada junto a instituição, de forma mais sólida, afim de manter o estoque em níveis estáveis. Partiu da empresa a ideia de endereçamento de posição para que os filés, assim como outros produtos que dividem o mesmo espaço sejam melhores estocados e tenham uma gestão de uso mais eficaz e controlada, a ideia é separar os lotes por data de abate, com o sistema de *BIN's* é fácil atrelar um lote a uma data e então a uma posição. Espera-se assim, garantir uma gestão sólida do *FIFO*, e em contra partida, reduzir a movimentação de caixas dentro do estoque, uma vez que as caixas não precisam estar de modo físico de *FIFO*, elas podem ser armazenadas em qualquer local direcionado aos filés, pois sua data está atrelada ao lote e por sua vez ao local que será disposta. Todos os produtos que dividem esse espaço refrigerado vão passar pelo mesmo processo.

Foi observado que os ajustes com transportes estavam bem amarrados com o processo, e não havia muitas soluções que trouxessem com um grande impacto, pois, o maior gargalo era em relação a distância e as condições da estrada, como não há outra rota que possa ser usada, a equipe pensando nisso, trouxe átona a importância de utilizar o transporte da forma mais econômica possível, sabendo que o transporte

de carga é algo extremamente precíval. Desta forma, foi orientado para o pesqueiro que utilizassem esse meio de forma estratégica, uma das ideias foi que os insumos fossem levados para a propriedade alugada em dias que já estavam programado a retirada de um lote para abate, assim o caminhão vai cheio e volta cheio, utilizando o seu máximo potencial de transporte. Mesmo que tenha que fracionar a quantidade de insumos levados, por conta da caixa de água dentro do caminhão que ocupa cerca de 40% do espaço livre. Ainda assim se torna mais econômico que voltar vazio. O problema a ser equacionado encontra-se no processo produtivo, e outros fatores como o transporte e gerenciamento de estoque, colaborando para a elevação nos custos de produção, e assim, afetando o lucro final da empresa. Como objetivo, o grupo pretende alcançar uma redução relevante nestes custos, utilizando ferramentas e técnicas da gestão de projetos e melhoria contínua, fazendo a implementação de *5S*, *Kaizen* e *Lean Manufacturing*, que hoje dentro da empresa são inexistentes e/ou geridos de forma incorreta.

A equipe orientou a instituição a adotar as práticas organizacionais do *5S*, ficou evidente que a desorganização em alguns setores como o “Limpador”, onde as trutas são evisceradas e filetadas, estavam causando efeitos negativos na capacidade produtiva. Os colaboradores foram orientados de como o *5S* funciona, e como é sua manutenção diária, o primeiro passo foi modificar o *layout* do local, alguns objetos como, mesas, suporte de facas, embaladora ao vácuo, armário de embalagens e recipientes utilizados no dia a dia, estavam dispostos de modo que o fluxo contínuo de produção não poderia ocorrer, alguns objetos que já estavam fora de uso foram retirados do local. Outra mudança foi na câmara fria, onde todas as caixas foram etiquetadas, a fim de manter o *FIFO* de forma robusta, a metodologia do *kaizen* foi apresentada a todos os funcionários, essa prática de melhoria contínua nunca havia sido apresentada na empresa. Por ser algo novo, a implementação por completo ocorrerá de modo mais lento, uma vez que o intuito é que todos os funcionários apliquem essa prática, pois são eles que estão na ponta dos processos, e conseguem de forma mais eficaz apresentar gargalos na produção.

Após concluir a implantação de todas as ferramentas e técnicas, o grupo observou que o lote de abate poderia ser ampliado em 67% sem causar gargalos no fluxo contínuo de produção, isso se torna possível pois com todas as melhorias o sistema se mostrou mais produtivo, eliminando desperdícios, retrabalhos e excesso de

movimentação. Na operação antiga a capacidade produtiva era de 300 trutas abatidas semanalmente, a lucratividade era inferior a R\$ 400,00 semanais, a empresa também sofria com desabastecimentos em período de demanda sazonal e despadronização no peso dos files. O grupo estudou um lote econômico de abate, de 500 trutas semanais, esse valor foi escolhido com base nos outros setores da cadeia, para que não fosse preciso fazer investimentos como a ampliação de estruturas ou mão de obra, atingindo o objetivo do grupo aumentando a produtividade apenas com uso de ferramentas e técnicas administrativas. O novo lote também não pode ser ampliado por conta da demanda atendida hoje, para resolver o problema de despadronização dos files, foi acrescentado apenas um dia para a manutenção do trutario e triagem dos peixes.

Para os cálculos levamos em conta um file padrão de 280g, o valor do quilo há R\$ 44,00 e salário médio de R\$ 8,75/hora. Utilizando destes valores podemos estimar que, aumentando a capacidade produtiva a 67% poderíamos elevar a lucratividade a 73% a mais da obtida anteriormente. Saindo de um valor semanal inferior a R\$ 400,00 indo para um cenário de mais de R\$ 1.300,00 semanais, sem qualquer investimento em infraestrutura e mão de obra, apenas reestruturando e refinando as operações. Assim que concluímos a análise dos dados, encontramos alguns valores que são importantes para a empresa, como o lote de abate de 270 peixes de aproximadamente 76 quilos, que são apenas para custear as operações e insumos, chamamos esse dado de ponto de equilíbrio, onde não há lucro nem prejuízo. Futuramente a empresa visa ampliar sua distribuição e fazer alguns investimentos em infraestrutura, afim de aumentar os lotes de abate e por sua vez o lucro.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em pesquisa realizada no Pesqueiro Pantanal observamos a produção do trutário, desde o contato com o fornecedor de ovos até a entrega do peixe eviscerado e dos pratos prontos servidos no pátio de refeição. Após o estudo da produção foi percebido um *déficit* no processo produtivo que impede a distribuição correta de ração, ocasionando o crescimento excessivo ou insuficiente dos peixes, impedindo assim o alcance ideal de 380 gramas para pratos individuais. Além dos elevados custos de transporte e gerenciamento de estoque, com isso, o grupo pretende alcançar uma

margem de redução nestes processos utilizando como base as ferramentas 5S, *Kaizen*, *Lean Manufacturing*, *FIFO* e Endereçamento de Produtos.

Após orientações, a empresa seguiu as indicações que foram pautadas pelo grupo para o aprimoramento do Pesqueiro Pantanal, e o grupo teve retorno de um dos proprietários de que as melhorias estão obtendo êxito. Com a implantação do 5S o ambiente foi reorganizado, eliminando assim o que não era necessário e facilitando o dia-a-dia, evitando retrabalhos e trazendo maior sensação de bem estar para os colaboradores, bem como, a reorganização da empresa com a Gestão de Estoque e Endereçamento de Produtos a gerencia observou uma maior produtividade para os funcionários, principalmente para o controlador do estoque, pois facilitou a localização e controle físico na contagem – além de não ser necessário mais buscar produtos no estoque, e sim olhar o cadastro de produtos na tela do computador e ver sua localização no estoque e assim atender aos clientes. Como pode-se observar, planejamento, reorganização e controle de estoque são peças chave, e as ferramentas mencionadas acima, quando bem implementada, reduz custos e eleva o nível de serviço, aumentando a qualidade da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

- ARANA, L. V. *Aqüicultura e desenvolvimento sustentável*. Florianópolis:UFSC, 1999. 310 p.
- BLANCO CACHAFEIRO, M. C. 1995 *La Trucha - Cria Industrial* 2a ed. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 503p.
- BRANDÃO, Rodrigo Rolim et al. *Melhorias no processo de armazenagem em um almoxarifado de embalagens: Estudo de caso numa indústria alimentícia*. 2015.
- BRASIL. *Boletim estatístico do Ministério da Pesca e Aquicultura*, 2011.
- CICONELLI, Carlos Mesquita. *Estudo de Caso: Aplicação da ferramenta Kaizen no processo de recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva*. Monografia]. Juiz de Fora: Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.
- COSTA FILHO, Manassés. *As Ferramentas de Qualidade no Processo Produtivo com Enfoque no Processo Enxuto*. FACULDADE PITAGORAS, 2011.

DA SILVA, Matheus Henrique; DA SILVA, Breno Eustáquio. A NOVA TECNOLOGIA NO CONTROLE DE ESTOQUE: Estudo de caso na Sotreq de São Gonçalo do Rio Abaixo-MG. 2019.

FONSECA, João Batista Benício da. O Processo de Roteirização e a Entrega de Produtos: Um Estudo de Caso na Empresa Giro Rápido Distribuidora. 2018.

GALVÃO, Henrique Martins et al. Fatores de influência no planejamento e controle da Produção para a inovação e a competitividade Empresarial. Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 49-66, 2017.

MOTTA, Fabrício Valentim. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)-. 2009. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.

NA, INTENSIVO DE PRODUÇÃO DE TRUTAS. ANDRESSA STEFFEN BARBOSA. 2014. Tese de Doutorado. Universidade do Estado de Santa Catarina.

TABATA, Y. A.; PORTZ, L. Truticultura em clima tropical. In: CYRINO et al. Tópicos especiais em piscicultura de água doce tropical intensiva. Jaboticabal: UNESP, p. 307-337, 2004.

**Revista Oportuna:**

# **ARTIGOS DO CORPO DOCENTE**

---

**Administração**

**Relações Internacionais**

## O CINEMA COMO RECURSO DIDÁTICO EM HISTÓRIA: IMPACTO E PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO EM SALA DE AULA

Letícia Cunha de Andrade Oliveira<sup>1</sup>

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p. 213-243.

### RESUMO

Este artigo investiga as peculiaridades do cinema enquanto recurso didático em sala de aula, sobretudo para o ensino de História, bem como analisa o impacto dessa ferramenta na formação de opinião das pessoas expostas a filmes sobre determinados fenômenos históricos. Para isso, tendo como recorte histórico a Segunda Guerra Mundial, foram escolhidos dois filmes que tratam da mesma batalha (um com a versão japonesa, “Túmulo dos Vagalumes”, e outra com a versão americana, “Até o último Homem”) para expor a grupos de controle, formados por alunos dos anos finais do Ensino Médio de escolas privadas e por alunos dos cursos de Ciências Humanas do Ensino Superior, técnica que foi associada à utilização de questionários para identificar a opinião dos voluntários antes e depois da exposição aos filmes. Os resultados de pesquisa apontaram que o cinema tem influência, ainda que limitada, sobre a formação de opinião das pessoas acerca de fenômenos históricos, mas que, ainda assim, desde que devidamente trabalhado, consiste numa boa ferramenta didática em sala de aula.

**Palavras-Chave:** 1) Cinema, 2) Opinião Pública, 3) Ferramenta Didática e 4) Sala de Aula.

### 1. Introdução

A “Premiação da Academia” (ou “The Academy Awards”, do original em inglês), mais conhecida como Premiação do Óscar, acontece anualmente para eleger e premiar as melhores produções do cinema ocidental, conferindo a estatueta a categorias como “melhor filme”, “melhor ator”, “melhor atriz”, “melhor direção”, “melhor roteiro”, “melhor canção original”, “melhor figurino” etc.

O evento é aclamado e assistido por espectadores do mundo inteiro. Contudo, nem tudo são flores nesse mundo criativo. A maioria dos filmes concorrentes são

---

<sup>1</sup> Doutora em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo, professora e coordenadora dos cursos de Relações Internacionais do INPG e da UNIP de São José dos Campos.

produções estadunidenses ou britânicas, sendo que para produções de outros países existe uma categoria separada, a de “Melhor Filme Estrangeiro”. Essa separação por si só passa a impressão de que os filmes produzidos fora de Hollywood não se qualificam como concorrentes adequados para as produções estadunidenses, além de gerar o problema de reproduzir só uma (ou algumas) visões de mundo, excluindo as demais e formando a opinião dos espectadores.

Assim, a Premiação do Óscar consiste na legitimação da ideia de que as pessoas do Ocidente, de forma geral, são mais influenciadas pelas produções dos Estados Unidos (doravante EUA) do que pelas produções de outros países. Isso fica evidente quando as pessoas expõem seus pontos de vista, suas opiniões sobre a culpabilidade pelas guerras mundiais, suas opiniões sobre a Guerra Fria ou suas opiniões sobre a aceitabilidade das guerras de prevenção empreendidas pelos EUA em sua proclamada “Guerra ao Terror”.

A exposição à visão ocidental não fica restrita ao cinema. Também é possível observar isso dentro das salas de aula, onde os alunos são, sob o jugo da ignorância de professores mal preparados ou até mesmo influenciados pela mesma metodologia em seu processo de formação, expostos à narrativa estadunidense sobre diferentes temas, como os já mencionados anteriormente. Afinal, quem já não assistiu, ao longo de sua trajetória acadêmica, sobretudo nas Ciências Humanas, a filmes como “Pearl Harbor” ou “Treze Dias que Abalaram o Mundo” e continua desconhecendo a existência de séries como “Nossas Mães, Nossos Pais”, que apresentam uma narrativa contrária à apresentada pelas produções ocidentais?

Nesse contexto, o objetivo geral desse artigo é identificar como o cinema impacta a formação de opinião dos alunos, bem como propor abordagens para amenizar a parcialidade desse recurso didático. A hipótese que guiará essa pesquisa é a de que a exposição a filmes enviesados (do Ocidente ou do Oriente) forma nos espectadores opiniões parciais acerca de determinados fenômenos históricos.

Para tanto, três objetivos específicos foram perseguidos, cada qual trabalhado nos tópicos a seguir: a) revisar a literatura acerca do peso do cinema na formação de opinião das pessoas e a literatura acerca do uso do cinema enquanto recurso didático em sala de aula, b) promover um estudo empírico com amostra humana para diagnosticar os impactos de dois filmes distintos sobre o mesmo fenômeno e c) analisar os resultados do estudo empírico de modo a identificar o peso do cinema na

formação de opinião das pessoas.

## **2. O Cinema e seu Uso em Sala de Aula**

A história do cinema começou há tempos. Não se pode dizer que uma única pessoa teve a ideia de criar o cinema. Por volta de 5.000 a.C, já existiam as imagens chinesas, que nada mais eram do que projeções de sombra na parede, uma brincadeira de crianças para entreter e criar histórias. Logo depois o alemão Atharasius Kircher, no século XVII, criou a “lanterna mágica”. Mas o que fez o cinema tomar novo rumo foi a descoberta do século XIX, feita pelos franceses Louis-Jacques Daguerre e Joseph-Nicéphore Niépce, a fotografia. Daí, em 1889, a criação do cinescópio por William Dickson, assistente do cientista Thomas Edison, deu origem à “imagem-movimento”, que ia muito além de uma imagem parada como a fotografia e que deu um impulso para a criação do cinema (SILVEIRA, 1988).

Na passagem do século XIX para o XX, em 1895, os irmãos franceses Lumière foram os responsáveis pela criação de um mecanismo em que uma sequência de imagens era projetada em altíssima velocidade, o cinematógrafo, que deu origem ao que se conhece hoje como cinema (SILVEIRA, 1988). Naquela época, os irmãos Lumière não imaginaram o impacto social, cultural e econômico que seu invento traria para o mundo.

### **2.1. A História do Cinema**

A princípio, os irmãos Lumière, assim como muitos outros que se debruçavam sobre novos inventos relacionados ao universo da fotografia e da imagem, eram movidos pelo interesse técnico e científico de suas descobertas, num momento em que o cinema ainda não consistia em atividade industrial voltada para o consumo em massa (SILVEIRA, 1988).

A passagem do cinema como simples forma de lazer para uma atividade econômica ocorreu com Charles Pathè, que concentrou a produção, a distribuição e a exibição dos filmes em sua companhia cinematográfica, fundada em 1903 na França, o primeiro polo cinematográfico do mundo. Dessa forma, os estúdios Pathè cresceram e se expandiram rapidamente. Em 1907, Pathè já tinha escritórios em diversas cidades, como Berlim, Londres, Moscou, São Petersburgo, Nova York e Bruxelas (BERNARDET, 1985).

Com isso, o cinema francês logo se tornou hegemônico, sendo que seus filmes

representavam 40% das exibições na Grã-Bretanha e 30% nos EUA (MINC, 2003 apud MATTA, 2008). Isso permaneceria assim até a eclosão da I Guerra Mundial, a partir de quando não só a França investiria na produção de filmes, mas a indústria cinematográfica floresceria em diversas partes do mundo, com filmes que retratavam cenas do cotidiano da população da época.

O cinema foi logo ganhando popularidade e atraindo cada vez mais espectadores, de modo que não demorou muito para que percebessem o poder que aquela nova invenção tinha em se comunicar com as massas, e com isso, também influenciar a sua visão de mundo e a própria realidade (FERRO, 1992).

Sendo assim, ainda na primeira metade do século XX, consolidou-se o processo de utilização dos meios de comunicação e da indústria cultural como meio de propaganda política e ideológica para conquistar o apoio da população, tanto em governos autoritários como em democráticos (FERRO, 1992).

Como o historiador Marc Ferro afirma em seu livro *Cinema e História*:

Desde que os dirigentes de uma sociedade compreenderam a função que o cinema poderia desempenhar, tentaram apropriar-se dele e pô-lo a seu serviço: em relação a isso, as diferenças se situam ao nível da tomada de consciência, e não ao nível das ideologias, pois tanto no Ocidente como no Leste os dirigentes tiveram a mesma atitude (FERRO, 1992, p. 13)

O primeiro a usar o poder psicológico e de persuasão do cinema foram os EUA em 1898, com o filme “The Battle of Manila Bay”, que se passava durante a guerra Hispano-Americana e retratava a batalha entre americanos e espanhóis nas Filipinas. O filme foi considerado por muitos como o primeiro com fins propagandísticos. Em 1901, foi a vez dos ingleses usarem o cinema propaganda durante a Guerra dos Bôeres (1899-1902). Porém, só a partir da I Guerra Mundial é que o cinema seria utilizado como instrumento de propaganda em larga escala (FERRO, 1992).

Os Estados envolvidos na guerra viram a dificuldade em atrair e repor combatentes, de modo que se tornou fundamental em um mundo em guerra o apoio da opinião pública. Para isso, esses países usaram o cinema e o seu poder de atuar no imaginário das pessoas como instrumento de propaganda. A partir daí, a Europa, como grande palco do conflito, viu suas produções cinematográficas declinarem drasticamente para dar espaço a um novo polo de poder na indústria do cinema,

Hollywood (FERRO, 1992).

O termo Hollywood hoje designa toda a produção cinematográfica proveniente dos EUA. Mas a princípio era o nome da localidade, no estado da Califórnia, que atraía muitos produtores e cineastas por ser uma região na qual não havia grandes variações climáticas ao longo do ano, o que propiciava a produção de filmes o ano inteiro (ROXO, 2006).

Grande parte desses produtores e cineastas era formada por estrangeiros oriundos da Alemanha, do Leste Europeu e da Itália, que vinham em busca de oportunidades, sendo que alguns deles se tornaram donos dos grandes estúdios, como é o caso de Carl Laemmle, fundador da Universal, Adolf Zukor, da Paramount, William Fox, da Fox, Louis B. Meyer, da MGM, e os irmãos Warner, da Warner Bros (ROXO, 2006).

No começo do século XX, as produções estadunidenses procuravam construir e difundir o que seria a identidade nacional americana ao público. Essa identidade se baseava na noção de que os EUA eram uma nação democrática, escolhida por Deus para ser grande, que respeitava as liberdades individuais, uma terra cheia de oportunidades para aqueles que desejavam crescer com esforço próprio e muito trabalho, que acolhia a diversidade de sua população, mas que ao mesmo tempo valorizava o “ser americano” (ROXO, 2006).

Um fator de grande importância para o nascente cinema estadunidense era o processo de americanização da sociedade que estava em andamento naquele período. Com as grandes imigrações e diversidade étnica, existia também um sentimento de superioridade por parte daqueles que se consideravam “mais americanos” que os demais. Após a Guerra Civil (1861-1865), foi feito um esforço para que a identidade nacional americana fosse estabelecida em todo território, e o cinema teve um papel preponderante nesse processo (ROXO, 2006).

Portanto, naquele momento, os filmes traziam a ideia de homogeneização do americano, normalmente com a temática de um herói desajustado, que tem uma vida normal como a de qualquer americano, mas que precisa enfrentar alguns obstáculos, e que depois de muito esforço consegue atingir seu objetivo. Sem perceber, o público passava a construir uma memória coletiva e um sentimento de pertencimento (ROXO, 2006).

Os fatos de estarem em plena expansão econômica e da I Guerra não ocorrerem em seu território, como acontecia na Europa, fizeram com que os EUA

prosperassem nessa seara. A guerra serviu como um elemento de união nacional e os filmes do período ficaram marcados pela exaltação do patriotismo e dos elementos que o compunham (ROXO, 2006).

Um dos principais representantes dessa época e um dos marcos da história do cinema americano e mundial foi o filme “Nascimento de uma Nação”, de D. W. Griffith, em 1915, considerado o pai do cinema americano (SILVA, 2004). O filme representou uma verdadeira revolução cinematográfica por trazer diversas inovações técnicas que se tornaram o novo paradigma que nortearia os trabalhos feitos dali em diante, como o uso de “flashbacks”, do “close” e de outras formas de movimento de câmera, consolidando o que ficou conhecido como cinema narrativo clássico. D.W. Griffith foi o único cineasta autorizado a ir ao *front* de batalha na França para filmar algumas cenas reais que seriam usadas no filme como forma de propaganda a favor do lado dos aliados (VIRILIO, 1984).

O impacto na opinião pública norte-americana foi expressivo, sendo o primeiro filme a ultrapassar os US\$ 10 milhões em bilheteria, um sucesso absoluto (CINEMA EM DIA, 2004, apud MATTA, 2008). Percebendo o poder do cinema como meio de propaganda pela sua forma subjetiva de se comunicar com o inconsciente coletivo, os Estados passaram a gastar suas energias na conquista de apoio tanto de sua própria população quanto da de possíveis países aliados.

Depois dos EUA, a Grã-Bretanha foi um dos primeiros países a mostrar interesse em apoiar a produção de filmes com fins propagandísticos. O escritório War Propaganda Bureau, financiado pelo governo britânico, foi criado em 1914, e no final do ano seguinte já produziu seu primeiro filme, “Britain Prepared” (STOJANOVA, 2017).

Em 1916, outra obra foi produzida pelo mesmo escritório, “The Battle of Somme” , que mostrava de forma documental a batalha entre os soldados aliados e os alemães, enquanto a batalha real ainda acontecia em território francês e seu resultado era uma incógnita. Seus efeitos na opinião público não foram homogêneos, para uma parte do público, o filme criou um forte sentimento de pacifismo; para a outra, uma grande empatia pelos soldados que lutavam na batalha e, conseqüentemente, apoio pelo esforço de guerra aliado (STOJANOVA, 2017).

O cinema passou a fazer parte do esforço de guerra. Enquanto nos campos de batalha, os soldados lutavam batalhas sangrentas, os filmes traziam a temática do

confronto, o maniqueísmo, a demonização, a estereotipação do inimigo e a exaltação da pátria. As obras tinham o poder de remodelar a realidade e era dessa forma que muitas pessoas se informavam sobre o que estava ocorrendo no mundo (STOJANOVA, 2017).

Exemplo dessa imparcialidade é o filme de Charles Chaplin, “Ombros, Armas”, no qual Carlitos está em um campo de treinamento, sendo possível ver a diferença entre o exército americano e o exército alemão, o símbolo disso é o general alemão, um homem pequeno e raivoso. Carlitos passa por todas as privações que um soldado enfrenta, como forma de atrair a simpatia e a compaixão dos espectadores. Em uma determinada cena, o protagonista precisa fugir dos alemães e se refugia na casa de uma menina francesa. Quando os alemães o descobrem ali, tratam-na com muita violência, em um esforço para mostrar como o inimigo era cruel, ao não respeitar nem mesmo uma menina inocente (SILVA, 2004).

Assim, o cinema é, antes de tudo, um agente formador de opiniões. Pesquisas de peso buscaram mostrar como isso pode ser comprovado empiricamente. Michele Pautz (2015) utilizou o método de aplicação de um filme para cada grupo (um grupo assistiu a “Argo” e o outro a “A Hora mais Escura”) com questionários pré e pós-filme. Os resultados da pesquisa mostraram que a capacidade de influência do cinema se dá por sua habilidade de fornecer informações e pseudoexperiências, especialmente valendo-se da falta de experiência do espectador sobre algum acontecimento, e assim construir uma opinião em relação a determinado assunto. A autora concluiu que, de forma geral, 25% da audiência mudou de opinião após o filme, o que pode ser medido avaliando-se as diferenças das respostas aos questionários antes e depois da exposição do filme. É o que esse trabalho buscou fazer.

## **2.2. O Uso em Sala de Aula**

Em sua obra “Indústria Cultural e Sociedade”, Adorno (2002) afirma que dentro da Indústria Cultural tudo faz parte de um grande negócio, o cinema que antes era visto como lazer (uma arte), se tornou um meio de manipulação humana e lucrativa.

Ao analisar questões como essas não se pode esquecer um termo muito importante, “indústria”. Ou seja, não se pode falar de Indústria Cultural e obviamente, em cultura de massa, em um período anterior à Revolução Industrial do século XVIII, no qual houve um grande crescimento da economia de mercado, baseando-se no

consumo de bens e serviços. Os filmes, séries, programas e rádio compõem um enorme sistema, onde cada setor harmoniza-se entre si, com a intenção de atingir toda a cultura de massa, tornando-se então uma espécie de indústria cultural e ideológica (ADORNO, 2002).

O cinema e o rádio não mais possuem a necessidade de se serem vistos como uma arte, pois a sua ideologia e a verdade que propagam nada mais são do que negócios. Pode-se assim entender o motivo pelo qual tantas obras de má qualidade, mas servindo ao interesse de alguém, são propositalmente produzidos. Como observado por Adorno, devido à grande participação de milhões de pessoas nessa imensa indústria, torna-se necessário métodos de produção, possibilitando uma reprodução estandardizada em diversos locais no mundo com os mesmos produtos. A necessidade por esses produtos cresce a cada dia, fazendo com que esse círculo de manipulações se torne impermeável, deixando a sociedade auto alienada, e a Indústria manipuladora cada vez mais forte (ADORNO, 2002).

Toda a indústria cultural está diretamente atrelada à política. Por exemplo, assim que um filme se inicia, já é possível notar como provavelmente ele terminará, quem será recompensado, quem será o herói, quem será o vilão, quem será punido ou esquecido, sem contar a música leve que o ouvido já acostumado consegue, desde os primeiros acordes, adivinhar sua continuação, levando o indivíduo a um sentimento de prazer quando a escuta. Essas são coisas previamente calculadas (ADORNO, 2002).

No caso do cinema, o objetivo é fazer com que as pessoas pensem que o mundo em que vivem é um simples prolongamento daquele que se acaba de ver no cinema, sendo a rua lá fora uma continuação do espetáculo que acabou de ver (ADORNO, 2002).

No Brasil, em sala de aula, o cinema não é uma novidade. Na década de 1930, intelectuais ligados à corrente educacional da Escola Nova já argumentavam que o cinema tinha forte potencial enquanto recurso didático na educação de crianças e de jovens em idade escolar (NASCIMENTO, 2008).

Já na década de 1940, durante a gestão de Vargas, período marcado pelo nacionalismo em construção e por políticas públicas que objetivavam criar uma unidade nacional, o cinema foi enxergado como um instrumento divulgador da cultura e unificador do Estado (SIMIS, 1996).

Portanto, do ponto de vista pedagógico, em seus primórdios enquanto recurso

didático, o cinema foi utilizado no Brasil justamente para doutrinar massas atendendo aos interesses patrióticos do Estado, algo que hoje é criticado pelos educadores, que, embora ainda se utilizem desse recurso, buscam meios de amenizar o impacto ideológico do cinema e de incentivar um pensamento crítico dos alunos (FERRO, 1992; PEREIRA, 2003).

É apenas a partir do final da década de 1980 que o cinema ganha espaço nas discussões pedagógicas, em livros e revistas científicas e em ações e programas de órgãos públicos ligados à educação (NASCIMENTO, 2008). E no que diz respeito ao ensino de História em especial:

Em relação ao ensino de História, surgem artigos e livros que versam sobre os procedimentos teóricos e metodológicos inerentes ao uso do cinema em sala de aula. Livros como **Cinema e História do Brasil, Cinema e educação: orientação pedagógica e cultural de vídeos, Cinema e educação e Como usar o cinema na sala de aula** [grifos do autor], por exemplo, são obras didáticas de referência que servem como ponto de partida para os professores saberem usar adequadamente o cinema em suas aulas (NASCIMENTO, 2008, p. 5).

Assim, hoje, cabe ao professor o papel de sujeito principal nesse processo de ensino-aprendizagem, trabalhando junto com os alunos o conteúdo discursivo do filme, estabelecendo questionamentos e instigando críticas para desencadear debates com o objetivo de construir o conhecimento, porque o conhecimento não pode ser dado, e sim deve ser construído.

Embora seja uma linguagem artística com mais de um século de existência, o cinema ainda não foi devidamente apreendido do ponto de vista didático e sua utilização em sala de aula ainda encontra alguns problemas, sobretudo ligados em relação à própria perpetuação dos estereótipos reforçados no filme, ou seja, a perpetuação do senso comum (NASCIMENTO, 2008).

Assim, se torna necessário questionar como o professor, dentro de condições adequadas de trabalho, pode fazer para usar adequadamente filmes em sala de aula e transformar seus conteúdos discursivos em conhecimento histórico. A resposta a essa questão nasce da ideia de que o conhecimento não pode ser dado pela imagem, mas construído a partir de problematizações resultante da interação entre professor e aluno e baseado no acesso a outros recursos didáticos que

complementem os filmes (NASCIMENTO, 2008).

Diante da infinidade de recursos didáticos, o professor de História precisa ser metodologicamente polivalente, no sentido de possuir um conhecimento básico no uso adequado de cada ferramenta didática que se encontra a sua disposição (NASCIMENTO, 2008).

Sobre isso, Nascimento (2008) afirma:

Uma parcela significativa das escolas brasileiras, públicas ou privadas, carece, em geral, de pessoal qualificado no uso e manuseio das tecnologias audiovisuais. Muitos professores, por não terem “intimidade” com aparelhos eletrônicos, por terem uma concepção pedagógica de ensino tradicional que só valoriza o livro didático, a aula expositiva e a prática da “decoreba”, por não terem conhecimento teórico-metodológico suficiente para lidar didaticamente com o cinema, não usam nem sequer o valorizam como um instrumento ou recurso didático que pode ser usado em sala de aula (NASCIMENTO, 2008, p. 12).

Há que se considerar, todavia, que os filmes não podem substituir o livro didático, nem todo o recurso ou material didático impresso, seja um jornal ou uma revista, por exemplo, na sala de aula. Isso implica que os filmes não podem ser encarados como a alternativa mais eficaz para dinamizar as aulas de História, cabendo ao professor e ao professor escolher a melhor forma de trabalhar com o material que usará em suas aulas.

Nesse sentido, vale dizer que experimento realizado nesse trabalho foi muito pontual, pois visava corroborar ou não a hipótese de que o cinema formava opiniões, e, portanto, não foi acompanhado do uso de outros recursos didáticos, ou seja, os grupos expostos aos filmes não estudaram previamente o fenômeno tratado pelos filmes através de livros, tendo sido simplesmente expostos aos filmes.

Com base nos resultados negativos do uso do filme de forma isolada é que se propõe, no Capítulo III, o uso de outras ferramentas didáticas e se sugere que o cinema seja apenas mais um recurso ao longo desse processo.

### **3. O Cinema durante a II Guerra Mundial**

Os EUA foram, acima de todos os aliados, os grandes vencedores da II Guerra Mundial. Hollywood então se tornou o grande centro de produção cinematográfica

mundial, desenvolvendo métodos cada vez mais eficazes de atração do público, como o “star-system”, os filmes de faroeste e o “happy-end”. Além disso, os EUA investiram na repetição, ou seja, não importava muito o conteúdo do filme, todos eles tinham um roteiro muito parecido, e como já haviam dado certo, eram repetidos incessantemente. O público assistia ao filme já sabendo mais ou menos como ele terminaria, gerando uma sensação de conforto e previsibilidade (ALVES & BUSSOLETTI, 2015).

Na década de 20, o sistema de estúdios de Hollywood atingiu seu auge e concentrou grandes poderes ao formar um grande oligopólio formado pelos “majors”, com a concentração da produção, distribuição e exibição dos filmes, auxiliada pela Motion Picture Association of America (MPAA), que era uma associação entre as grandes companhias com vistas a regular a atividade e defender seus interesses (ALVES & BUSSOLETTI, 2015).

Em 1924, uma nova invenção trouxe ainda mais vigor para a indústria americana, tornando qualquer concorrência quase impossível de ser feita, o cinema sonoro, que revolucionou a produção cinematográfica. Essa invenção selou a relação entre cinema e capital financeiro, visto que vendo a grande oportunidade que lhes apresentava, banqueiros de Wall Street passaram a investir pesadamente na indústria cinematográfica, fazendo com que os cinemas nacionais europeus perdessem ainda mais espaço (ALVES & BUSSOLETTI, 2015).

### **3.1. Cinema nos Países Aliados**

Já no começo na década de 40, foi criada nos EUA a Secretaria de Informação de Guerra (OWI), que tinha entre suas funções aumentar o entendimento da população sobre os assuntos de guerra, ser o contato direto com a imprensa, o rádio e o cinema, incentivar a criação de filmes que exprimissem os esforços de guerra e sempre retratassem os americanos e os aliados de forma positiva e, por fim, organizar a produção com vistas ao mercado europeu (SILVA, 2011).

Os EUA sabiam que não deveriam se preocupar apenas com a opinião pública americana, sendo necessário reafirmar a influência e o apoio dos vizinhos do sul do continente e também dos países europeus aliados. O governo americano acreditava que Hollywood seria um grande parceiro na missão de instigar a sociedade a apoiar os aliados contra inimigos terríveis, a chamada “ameaça totalitária” que o Japão, a Itália e a Alemanha representavam. Assim, mais uma agência estatal foi criada para

coordenar toda produção e distribuição de filmes propagandísticos e controlar a produção de filmes americanos na América Latina, o Escritório de Coordenação de Assuntos Interamericanos (OCIAA) (SILVA, 2011).

Logo após o ataque japonês à base Pearl Harbor, a propaganda política ficou nas mãos do presidente Roosevelt e do general George C. Marshall, a missão que eles teriam agora seria a de mobilizar a opinião pública a favor da entrada dos EUA na guerra, visto que por tanto tempo o governo, principalmente o senado americano, e a população eram contrários a uma interferência dos EUA em um conflito europeu, não queriam que vidas americanas fossem perdidas, como já havia acontecido antes (VIRILIO, 1984).

Na busca pelo apoio da opinião pública, os japoneses acabaram fazendo metade do trabalho ao atacarem primeiro, dando a justificativa para que os EUA apenas se defendessem. Mas nem por isso a propaganda foi deixada de lado (VIRILIO, 1984).

Após dez dias do ataque à Pearl Harbor, Roosevelt indicou Lowell Mellett para ser o contato direto entre o governo e a indústria cinematográfica, contribuindo para os esforços de guerra. No âmbito da Secretaria de Informação de Guerra (OWI) foi criado o Birô de Cinema (BMP), o braço final do governo na parceria com a indústria do entretenimento, que produzia filmes informativos e de propaganda para a guerra, revisava e coordenava as atividades de filmagem de outras agências e era um contato com a indústria cinematográfica, assegurando a distribuição de filmes do governo e acompanhando de perto as atividades dos estúdios. O Birô produziu um documento chamado Manual de Informação do Governo para a Indústria Cinematográfica, que continha instruções para a produção dos filmes, como a maneira de se retratar os soldados americanos, os aliados, os inimigos e como eles deveriam ser caracterizados (VIRILIO, 1984).

O general George C. Marshall decidiu então convidar o premiado cineasta Frank Capra para fazer parte dos projetos do governo e das Forças Armadas, produzindo documentários sob a supervisão do Ministério da Guerra. Foram então produzidos sete documentários da série "Why We Fight?" (1942-1945), com o intuito de explicar para o povo estadunidense o motivo para participar da guerra, rompendo de uma vez por todas o discurso isolacionista presente anteriormente, de estimular o alistamento militar pelos jovens americanos e de informar o povo sobre os acontecimentos da guerra (VIRILIO, 1984).

Dessa forma, a II Guerra teve o papel de consolidar a relação entre Estado e cinema, com a atuação direta governamental em todas as produções feitas em Hollywood. A indústria cinematográfica então, atuaria em consonância com as ordens dadas pelo governo americano. Assim, nas décadas de 30 e de 40, muitos foram os filmes exaltando os líderes americanos, a figura do herói, a representação dos inimigos, a guerra em si, tudo feito com bastante cuidado para que a mensagem que se pretendia ser passada, chegasse com sucesso aos espectadores (VIRILIO, 1984).

Por exemplo, o presidente Roosevelt poucas vezes aparecia nos filmes, porque já que havia sofrido com poliomielite, não seria viável retratá-lo de cadeiras de rodas, ou bengalas, já que isso afetaria a imagem de força que deve ter o “salvador da pátria”, assim deu-se preferência para filmes que retratassem o sucesso de sua política, representada pelo “New Deal”, e filmes históricos que trouxessem a imagem dos grandes líderes do passado, como Lincoln e Washington (VIRILIO, 1984).

Além disso, durante os anos de conflito, Hollywood tentava passar uma imagem positiva para o público interno e externo de que apesar de tudo, o país estava bem, forte em sua luta contra o nazifascismo, abundante em recursos e produtos de consumo, ou seja, o “american way of life” permanecia intacto, em um mundo em guerra, as imagens romantizadas do estilo de vida americano fascinavam e traziam um breve alívio emocional para aqueles em que a realidade estava longe de alcançar o mito do “american dream” (ROXO, 2006).

Os filmes produzidos durante a II Guerra deveriam trazer a imagem dos inimigos totalitários e seguir um padrão predefinido, o alemão era normalmente mostrado como frio, cruel, sem escrúpulos, que seguia sem questionar as ordens de Hitler. Os italianos não tiveram muito espaço nas produções, já que não eram vistos como uma grande ameaça. Os japoneses eram representados como fanáticos, que matavam e feriam os soldados americanos simplesmente por prazer. Os filmes dedicados a eles traziam um verdadeiro sentimento de ódio, dando a entender que a única forma de acabar com a crueldade de suas ações seria a exterminação. Além das orientações de como mostrar o inimigo, havia também o esforço de evidenciar a superioridade das tropas americanas, seus recursos e poder bélico, enfatizar a qualidade do soldado americano, sua coragem e bravura, assim como também era importante retratar as batalhas que estavam sendo travadas pelos americanos na Europa, África e Ásia, usando até mesmo imagens reais do conflito (ROXO, 2006).

Alguns exemplos de filmes são “Confissões de um Espião Nazista” (1939), que conta a história do agente do FBI Edward Renard, sujeito que descobre e acaba com uma rede de espionagem nazista dos EUA liderado por Dr. Kassel; “Tempestade Mortal” (1940), de Frank Borzage, que já havia feito anteriormente dois outros filmes sobre a ascensão do nazismo, “Little Man, What Now?” (1933) e “Three Comrades” (1938), sendo que esse último longa conta a história da família de Ruth e Irene e os impactos que a ascensão de Hitler causaram na vida da família, seu círculo de amigos e a diferença entre aqueles que seguiam o ditador cegamente e aqueles que continuavam pensando livremente (ALVES & BUSSOLETTI, 2015).

Outro filme que ficou famoso e que é lembrado até hoje é “The Great Dictator” (1940), protagonizado e dirigido por Charles Chaplin, uma sátira aos regimes fascistas e nazistas. O enredo faz clara referência aos ditadores Hitler e Mussolini e mostra de forma irônica a ascensão do totalitarismo na Europa (ALVES & BUSSOLETTI, 2015).

No outro lado do Atlântico, o cinema também sofria os impactos da II Guerra Mundial. A França, por ter sido invadida pela Alemanha logo no começo do conflito, não teve mais autonomia para desenvolver seu cinema nacional, que já havia saído debilitada do primeiro conflito, abrindo espaço para as produções provenientes dos EUA. Porém, até mesmo as companhias e filmes americanos em território francês foram prejudicadas com a chegada das tropas nazistas, que fizeram desaparecer filmes, jornais, revistas e filmes americanos. Lá, os nazistas passaram a exibir os filmes de sua grande máquina de propaganda e controlar tudo que era distribuído aos franceses (VIRILIO, 1984).

A Grã-Bretanha não teve esse problema, já que não fora invadida, mas com a economia toda voltada para o esforço de guerra, e sendo constantemente bombardeada pela força aérea alemã, a Luftwaffe, a produção cinematográfica ficava comprometida. Mesmo assim o Ministério de Informação Inglês mantinha um Comitê para Ideias de Propaganda, que tinha entre seus membros o ator de “E o Vento Levou”, Leslie Howard, sendo sua principal responsabilidade a de fazer transmissões destinadas aos EUA. Ele produz alguns filmes de propaganda, dentre eles “The First of the Few”, que contava a história do criador do avião “spitfire”, muito usado na luta aérea (VIRILIO, 1984).

Dessa forma, os aliados fizeram o uso da indústria cinematográfica e de sua capacidade de comunicação com as massas como arma de propaganda com o

intuito de informar, moldar a opinião pública, estimular certos comportamentos e acima de tudo buscar seu apoio. Para isso o cinema foi acompanhado de perto pelos governos, que definiam previamente os conteúdos a serem passados e as mensagens que deveriam ser mandadas, buscando sempre aprovação do povo em um momento em que a coesão nacional e o sentimento de pertencimento eram tão necessários.

### **3.2. Cinema nos Países do Eixo**

Na Alemanha nazista, Hitler deu muita importância para a indústria cinematográfica. A partir da ascensão do nazismo, essa indústria sofreu transformações internas e externas, passando a ter códigos para integrar os ideais e valores do regime nazista ao cinema. Algumas das mudanças foram o fim das estéticas expressionistas (vistas como um tipo de “arte degenerada”) e das vanguardas dos anos 20, bem como a exclusão do meio artístico de judeus, comunistas e indivíduos considerados “inimigos do Estado” (PEREIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2003), a mais célebre cineasta do regime foi Leni Riefenstahl, que produziu “O Triunfo da Vontade” (1934) e “Olympia - os deuses do estádio” (1938), ambos monumentos cinematográficos do totalitarismo. Riefenstahl teria sido escolhida devido ao seu entusiasmo pelo regime nazista.

A década de 30 em geral foi dedicada a produção de filmes que tratassem dos líderes políticos da Alemanha, mostrando a imagem do “homem novo” e da “nova nação”. Com o propósito de exaltar o Führer, foram produzidos “A Vitória da Fé” (1933), que documentava o Primeiro Congresso do Partido Nazista em Nuremberg, sendo considerado por historiadores um ensaio para a produção seguinte, “O Triunfo da Vontade” (1934), no qual a propaganda se mostrou tão bem aplicada que é difícil distinguir realidade de encenação. Com exceção desses dois filmes, as alusões ao Führer eram sempre indiretas, dando-se prioridade a outros líderes, tais como Frederico II, Bismarck, Friedrich Schiller, Carl Peters etc., todos equiparados ao Führer (PEREIRA, 2005).

Os judeus foram retratados pelo cinema alemão da época como destruidores do povo, sendo representados na forma de personagens maldosos, feios, demoníacos e animalescos. São exemplos de filmes que retrataram os judeus dessa forma “Die Rotschilds” (1940), “Jew Süß” (1940), “O Judeu Eterno” (1940) e “Theresienstadt” (1944). Os russos eram retratados como bárbaros nos quais o

comunismo realçava as tendências criminais. Os ingleses foram pintados como imperialistas opressores de povos indefesos e pequenas nações, capitalistas esnobes e covardes (PEREIRA, 2003).

Chegando ao fim da II Guerra, como a derrota da Alemanha se mostrava inevitável, procurou-se vencer o inimigo ao menos no campo da arte e houve muitos investimentos na produção de “Kolberg” (1945), que contava a história da resistência da cidade contra o exército napoleônico com o intuito de levantar a moral nacional (PEREIRA, 2003).

O cinema na Itália teve uma função maior do que somente a propagação das ideologias pretendidas por Mussolini, estando relacionado com a construção da identidade nacional italiana. Assim, a indústria cinematográfica italiana para fins educacionais e propagandísticos começou a ser organizada bem cedo (PEREIRA, 2003).

Nos anos 30, tanto os filmes quanto os discursos públicos de oficiais fascistas expressavam a ideia de Mussolini de que o cinema era a mais forte arma do regime. Ainda assim, em sua fase inicial a intervenção do Estado na indústria era limitada, passando a aumentar conforme o Estado fascista evoluía, havendo sugestões de mecanismos para a função social do cinema (PEREIRA, 2003).

Durante a II Guerra Mundial, os filmes feitos eram dedicados a glorificação do soldado e da preparação bélica das forças armadas italianas, sendo exemplos os filmes “Esquadrão Branco” (1936), “Luciano Serra, piloto” (1938), “Uomini sul fondo” (1941), “Marinai senza stelle” (1943) e “L’Uomo della Croce” (1942) (PEREIRA, 2003).

No Japão, os filmes de espionagem, que surgiram no fim dos anos 30 e continuam até 1943, iniciaram a tradição de condenar o inimigo na propaganda japonesa em comparação com os filmes de combate, tentando demonstrar como o inimigo usava tendências xenofóbicas para lançar suspeitas sobre “strangers”. Foi quando as animações também ganharam vida (PATTEN, 1986).

Segundo Fred Patten (1986), os estúdios de animação surgiram durante a II Guerra, sob controle dos militares/governo, o que teria agradado a Marinha pela possibilidade de inspirar o patriotismo nas crianças. Duas notáveis produções, feitas especificamente para crianças pequenas, foram “Momotaro no Umiwashi” (1943) e “Momotaro Umi no Shimpei” (1945), dirigidas por Mituyo Seo. Ambas mostravam a história de Momotaro, um garoto-herói de contos de fada popular, que incorpora um

jovem comandante naval que monta bases navais com sua tripulação.

Nessas produções, os inimigos foram desumanizados e vistos como algo a ser exterminado, como nos *cartoons* do período da guerra, em que os americanos e britânicos eram retratados como demônios, malvados e monstros. Outros filmes buscavam inspirar os japoneses a lutar até a morte, mas quando a guerra começou a virar contra o Japão, os filmes passaram a enfatizar treinamento aéreo e combate, sendo que a utilização de táticas kamikazes foi muito explorada pelos filmes japoneses da época (DESSER, 1995).

#### **4. Evidências Empíricas**

Para cumprir o objetivo geral do artigo, optou-se por realizar a técnica de exposição de filmes aliada à questionários através de dois filmes sobre a II Guerra Mundial, “Até o Último Homem”, que foi dirigido por Mel Gibson, contendo a versão americana, e “Túmulo dos Vagalumes”, que foi dirigido por Tôya Satô, contendo a versão japonesa.

Os filmes foram exibidos em sala de aula, após uma breve explicação que se tratava de uma pesquisa científica. Os questionários foram elaborados de forma que fosse possível medir a diferença das reações das pessoas após assistirem a um dos filmes. Por esse motivo, para cada filme (e cada grupo foi exposto a um único filme), foram aplicados questionários antes e depois da exibição, sendo que o questionário pós-filme poderia ser respondido até no máximo 24h após o participante ter assistido ao filme (quanto mais recente a imagem, mais viva a influência sobre os indivíduos).

Os questionários foram feitos na plataforma do Google Forms, enviados aos participantes através de um link em seu e-mail ou WhatsApp. As respostas foram monitoradas diariamente, pois uma das dificuldades encontradas foi o fato de os respondentes responderem ao questionário pré-filme e tardarem ou falharem para responder o questionário pós-filme. Quando isso acontecia, aquele respondente era excluído dos resultados do questionário pré-filme para que os resultados não sofressem prejuízo.

Feito isso, gráficos dos questionários pré-filme e pós-filme foram gerados, o que permitiu medir o impacto causado e apurar se realmente as pessoas são influenciadas pela indústria cinematográfica. Partiu-se da hipótese que sim, sobretudo porque as “cobaias” não haviam sido expostas a outros recursos didáticos, tais como leitura de livros, artigos, fotografias, explanação de um professor

nas vésperas da exposição do filme etc.

#### **4.1. Dados sobre “Túmulo dos Vagalumes”**

“Túmulo dos Vagalumes”, “Hotaru no Haka” em japonês, foi produzido em 2005 pelo Estúdio Nippon Television Network e dirigido pelo japonês Tôya Satô. O filme foi baseado numa animação de 1988 e também no livro semiautobiográfico de Akiyuki Nosaka. O filme se passa na cidade Kobe, Japão Imperial, retratando a situação dos japoneses no fim da II Guerra Mundial. Os personagens principais são dois irmãos, Seita e Setsuko, que acabam perdendo tudo na guerra devido a um bombardeio americano sobre sua cidade, o que leva sua mãe a falecer. Os dois, sozinhos e desamparados após até mesmo sua tia despejá-los, passam por grandes dificuldades em busca de sobrevivência em meio ao caos da guerra que consome os homens. Na guerra, o Japão se rende e, sem notícias do seu pai, que era capitão da Marinha Imperial Japonesa, entendem que ele também veio a falecer. Depois de muitas dificuldades e num desfecho emocionante, os dois irmãos acabam falecendo e seus espíritos se encontram em seu destino final, cercados de vagalumes. É um belo filme (FILMOW, 2019).

O grupo de controle que assistiu a esse filme foi composto por 51 pessoas, dos quais 71% tinha entre 14-20 anos, 16% entre 21-30 anos, 6% entre 31-40 anos (5,9%) e 8% acima de 50 anos. Sobre a escolaridade dos respondentes, 59% cursa o Ensino Superior, tendo também Ensino Médio incompleto (19,6%), Ensino Médio completo (5,9%), Ensino Superior incompleto (3,9%), Ensino Superior completo (3,9%) e Ensino Fundamental (7,8%). Se tratando da classe social, a classe D é a maioria (31,3%), seguida da classe E (22,9%), classe B (18,8%), classe C (12,5%) e a classe A (14,6%)<sup>2</sup>. Também foi perguntado aos respondentes, antes da exibição do filme, se já haviam assistido ao filme, mesmo que na versão animação, sendo que a maioria (62,7%) respondeu que não.

Passemos então às respostas dadas aos questionários pré e pós-filme. Sobre quem os respondentes consideravam o melhor estrategista (EUA ou Japão), a Figura 1 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários:

---

<sup>2</sup> A separação por classe social foi baseada somente na quantidade de salários mínimos. Conforme lista do site Dados Marketing Direto a quantidade de salários mínimos por classe seria: até 1SM (classe E); de 1-3SM (classe D); de 3-5SM (classe C); de 5-15SM (classe B); e mais de 15SM (classe A).

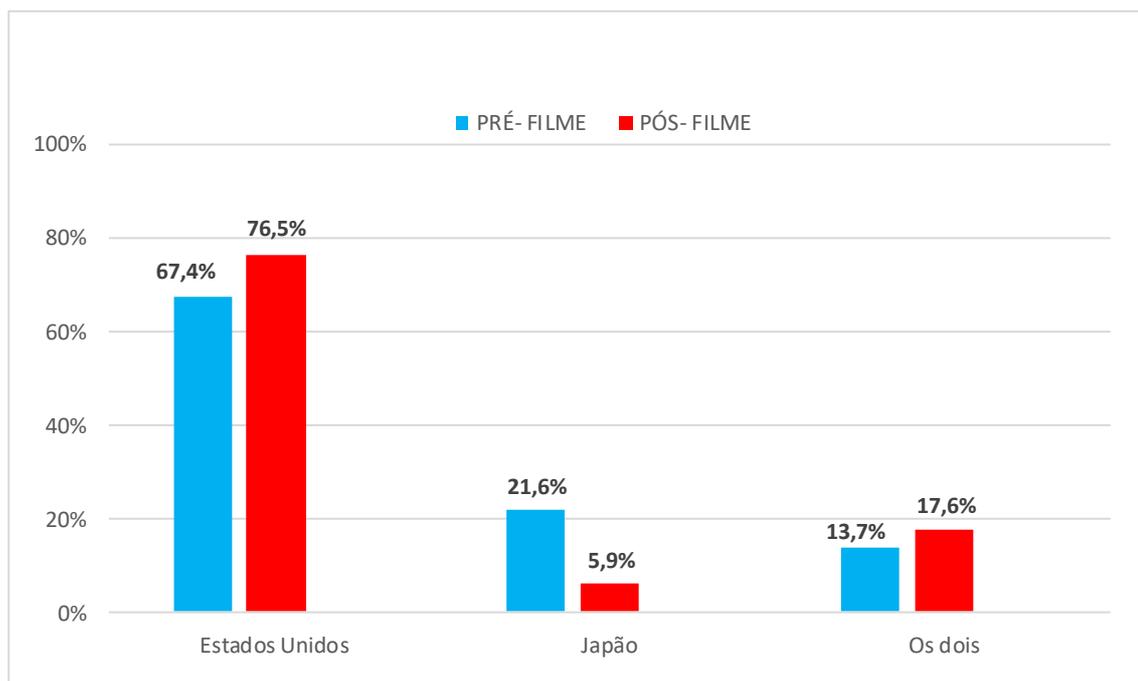


Figura 1 - Melhor Estrategista durante a II Guerra Mundial

A Figura 1 mostra que, antes do filme, os participantes acharam que o EUA (67,4%) foram o melhor estrategista durante a II Guerra Mundial e essa opinião aumentou depois da exibição do filme (76,5%). Em relação ao Japão, uma parcela de pessoas (21,6%) acreditava que ele era o melhor estrategista, porém essa opinião caiu (5,90%) após o filme.

Sobre quem os respondentes consideravam ter cometido mais atos cruéis e desumanos durante o conflito (EUA ou Japão), a Figura 2 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários (A. foram praticados, em sua maioria, pelos americanos; B. foram praticados, em sua maioria, pelos japoneses; C, é uma situação comum a qualquer nação em guerra; e D, não sei):

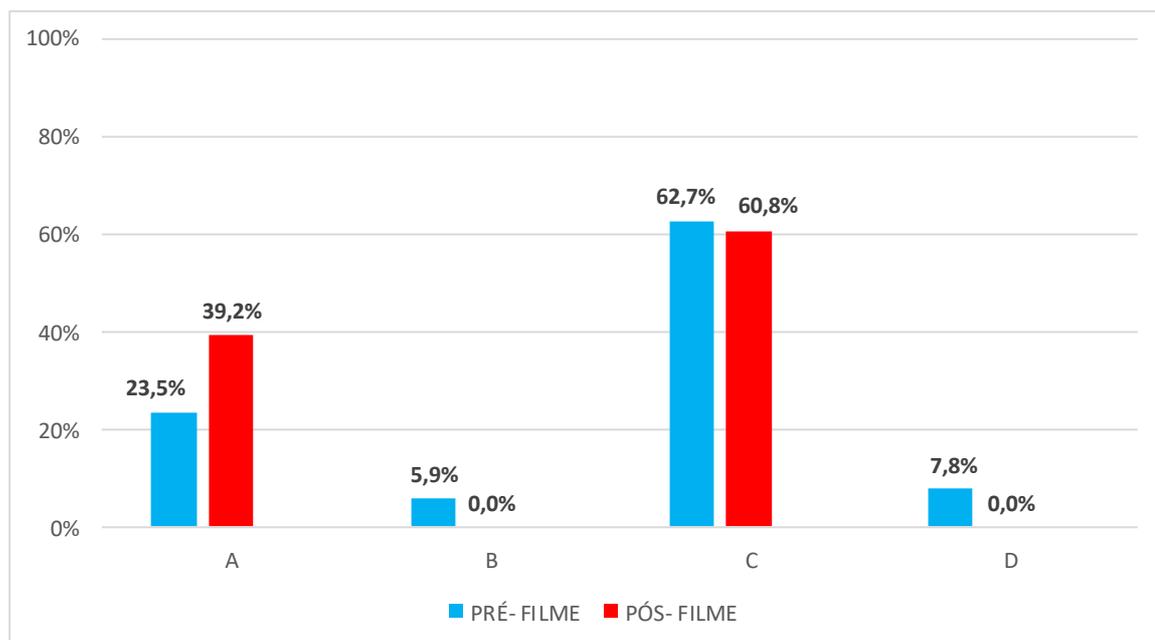


Figura 2 - Maior Praticante de Atos Cruéis e Desumanos na II Guerra Mundial

A Figura 2 mostra que a maioria dos respondentes inicialmente concordou que é uma situação comum a qualquer nação em guerra (62,7%) sem apontar nenhum dos dois países como o maior culpado por crueldades. Após o filme, a resposta “C” continuou sendo a opinião majoritária, porém reduziu-se um pouco, ao passo que aumentou significativamente a opinião de que esses atos foram praticados em sua maioria pelos americanos (39,2%). Para essa pergunta, a influência do filme superou as crenças iniciais.

Sobre quais soldados os respondentes consideravam ter mais a fidelidade e honra a seus respectivos países (americanos ou japoneses), a Figura 3 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários:

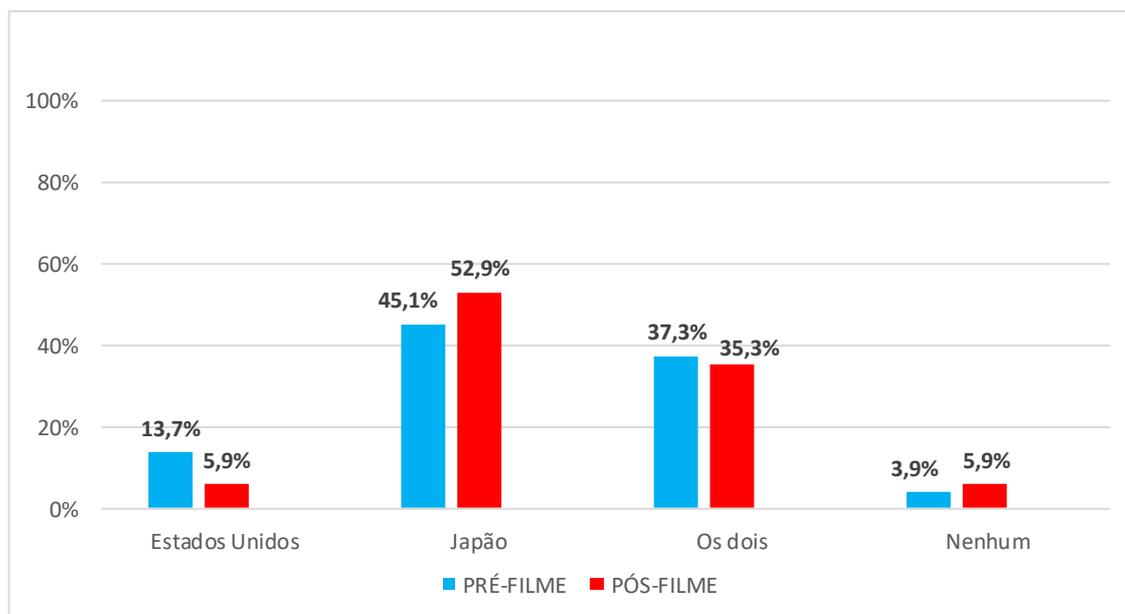


Figura 3 - Fidelidade e Honra dos Soldados para seus Países

A Figura 3 mostrou que a maioria dos respondentes (45,1%) considerava os japoneses como fiéis e honrados para com o seu país, opinião que se mostrou mais expressiva no questionário pós-filme (52,9%), ao passo que diminuíram as opiniões de que os americanos agiram mais fiel e honrosamente (5,9%).

Sobre o país que mais gerou empatia nos respondentes após a exibição do filme, 94% afirmaram ser o Japão, o que não surpreende, visto que os EUA não aparecem no filme, mas apenas um acontecimento ao qual eles deram início, e a trama foca em fazer o público conhecer e entender o protagonista japonês.

Sobre as emoções despertadas pelo filme, poderiam ser assinaladas mais de uma opção, sendo as alternativas propostas: A) tristeza, mas entendo que a guerra é cruel e faz muitas vítimas inocentes nos dois lados do conflito; B) tristeza pelos japoneses, que tanto sofreram com os ataques americanos; C) entendimento, pois esse é o preço da guerra e ela sempre vai acontecer gerando muitos mortos e feridos; D) raiva dos EUA e seus ataques covardes; e E) nenhuma das anteriores.

Os resultados inferidos mostraram que o sentimento que mais aflorou nos participantes (escolhido por 64,7% da audiência, totalizando 33 pessoas) foi o contemplado na alternativa A, já o segundo sentimento mais percebido foi de tristeza pelos japoneses (escolhido por 25 pessoas, representando 49% da audiência). Em seguida vem o entendimento do preço cobrado pela guerra (escolhido por 11 pessoas, representando 21,6% da audiência), raiva dos EUA (escolhido por 14

peças, representando 27,5% do total) e nenhuma das anteriores (escolhida por 0% dos participantes ou nenhum).

Sobre quem os respondentes julgavam ser os culpados pela II Guerra Mundial, a Figura 4 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários (A. os japoneses, juntamente com os alemães, foram os grandes culpados pela eclosão da Segunda Guerra; B. os soldados do lado dos Aliados (EUA, Inglaterra, França) eram mais civilizados por fazerem parte de democracias, sendo os regimes autoritários os responsáveis pelas guerras; C. os países vencedores da Guerra Mundial foram os culpados pela eclosão da II Guerra, por terem formulado o Tratado de Versalhes, que culpou a Alemanha pela I Guerra e gerou um enorme ressentimento, permitindo que o regime nazista ascendesse no país; e D. antes da guerra, as potências mais poderosas, como EUA, Inglaterra e França, queriam que o mundo permanecesse como estava, já que era bom para seus interesses. Porém essa desigualdade de poder no sistema internacional, foi a culpada pela reação dos países em desvantagem, Alemanha e Itália, por exemplo, que queriam aumentar seu poder e que acabou gerando a II Guerra):

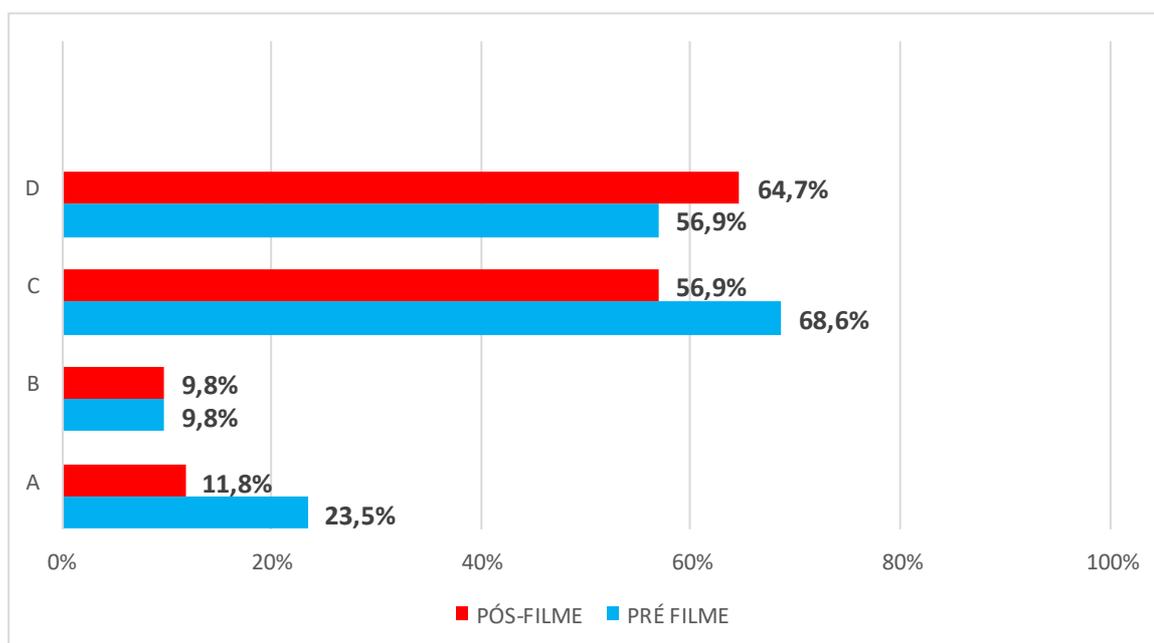


Figura 4 - Culpabilidade pela II Guerra Mundial

A Figura 4 mostra que, antes do filme, 68,6% dos respondentes achavam que os países vencedores da I Guerra Mundial foram os culpados pela eclosão da II

Guerra por terem formulado o Tratado de Versalhes, que culpou exclusivamente a Alemanha pelo conflito, gerando um enorme revanchismo alemão e permitindo que o regime nazista ascendesse no país. Após o filme, a opinião majoritária (64,7%) se transportou para a alternativa “D”, segundo a qual antes da guerra, as potências mais poderosas, como EUA, Inglaterra e França, queriam que o mundo permanecesse como estava. A alternativa “A” perdeu um pouco de força após o filme, mostrando que ainda que tenham sido percebidas como tendo um fundo de verdade, não soaram como algo tão certo quanto o desequilíbrio de poder.

### **3.2. Dados sobre “Até o Último Homem”**

“Até o Último Homem”, “Hacksaw Ridge” em inglês, é um filme americano de 2016 dirigido por Mel Gibson, cuja trama se passa na II Guerra Mundial e gira em torno do protagonista, Desmond Doss, um médico do Exército que se recusa a pegar em armas e a matar pessoas, mas que acaba por salvar mais de 75 companheiros na batalha de Okinawa, sendo condecorado como o Primeiro Opositor de Consciência a receber uma Medalha de Honra do Congresso Americano (FILMOW, 2019).

Tratando do perfil dos respondentes (55 pessoas), a maioria (56,4%) tem entre 14 e 20 anos, seguidos pela faixa de 21-30 anos (36,4%), havendo também pessoas entre 31-40 anos (3,6%), entre 41-50 anos (1,8%) e com mais de 50 anos (1,8%). Sobre o nível de escolaridade, a maioria (74,5%) está cursando o Ensino Superior, havendo também participantes com Ensino Médio Incompleto (16,4%), com Ensino Médio Completo (5,5%) e Ensino Superior Incompleto (3,6%). Já se tratando da classe social, a maioria (32,7%) se enquadra na classe D, seguida pela classe E (28,8%), classe C (17,3%), classe B (15,4%) e classe A (5,8%). Outro dado para se ter em mente é que a maioria (74,5%) dos participantes já havia assistido ao filme antes, o que pode amenizar um pouco de sua influência.

Passemos então às respostas dadas aos questionários pré e pós-filme. Sobre quem os respondentes consideravam o melhor estrategista (EUA ou Japão), a Figura 5 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários:

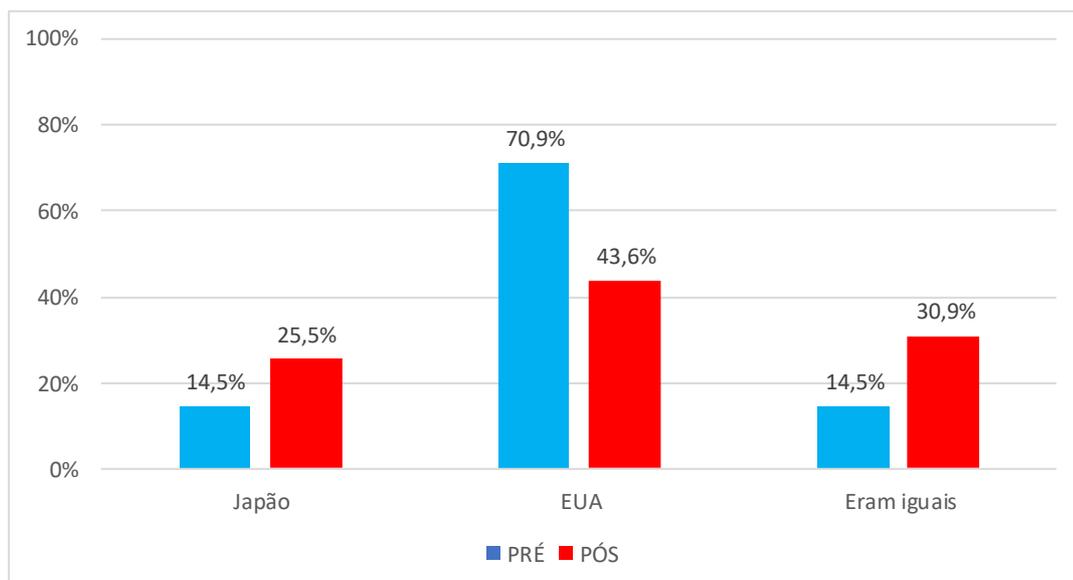


Figura 5 - Melhor Estrategista durante a II Guerra Mundial

A Figura 5 mostra que, antes do filme, a maioria dos respondentes (70,9%) considerava os EUA como o melhor estrategista e o restante das opiniões estavam divididas igualmente entre Japão (14,5%) e a opinião de que ambos são iguais (14,5%). Depois do filme, uma parcela dos respondentes que consideravam os EUA melhores no quesito estratégia mudou de opinião, havendo uma melhora nas opiniões acerca do Japão nesse ponto.

Sobre quem os respondentes consideravam ter cometido mais atos cruéis e desumanos durante o conflito (EUA ou Japão), a Figura 6 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários (A. foram praticados, em sua maioria, pelos americanos; B. foram praticados, em sua maioria, pelos japoneses; C, é uma situação comum a qualquer nação em guerra; e D, não sei):

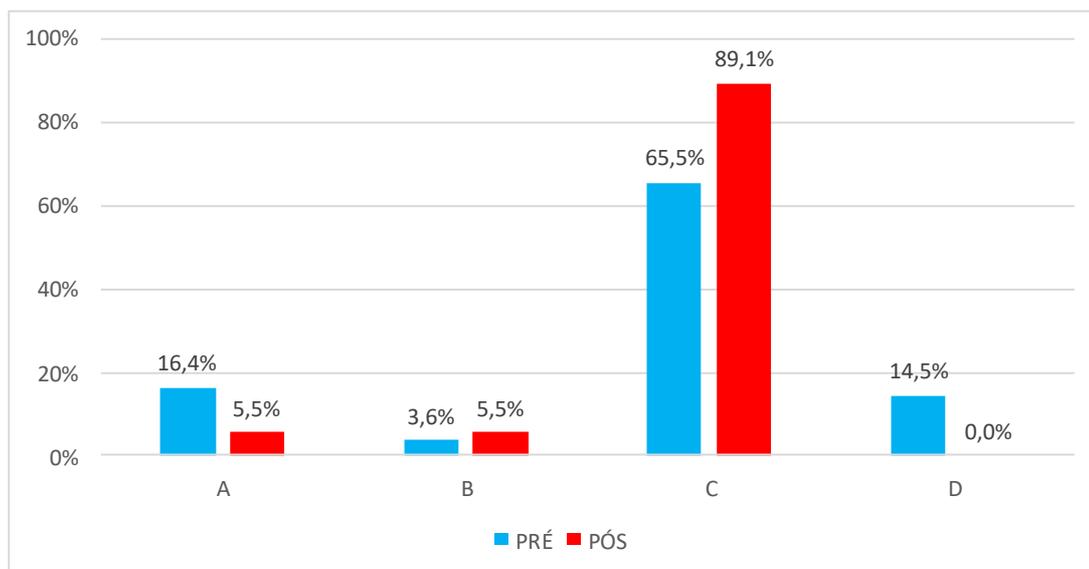


Figura 6 - Maior Praticamente de Atos Cruéis e Desumanos na II Guerra Mundial

A Figura 6 mostra que, inicialmente, a maioria concordou que é uma situação comum a qualquer nação em guerra (89%) sem apontar nenhum dos dois países como o maior culpado de crueldades. Após o filme, a resposta “C” continuou sendo a opinião majoritária, porém caiu 24%, sendo que a resposta “A”, de que esses atos foram praticados em sua maioria pelos americanos, aumentou de 5,5% para 16,4%.

Sobre quais soldados os respondentes consideravam ter mais a fidelidade e honra a seus respectivos países (americanos ou japoneses), a Figura 7 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários:

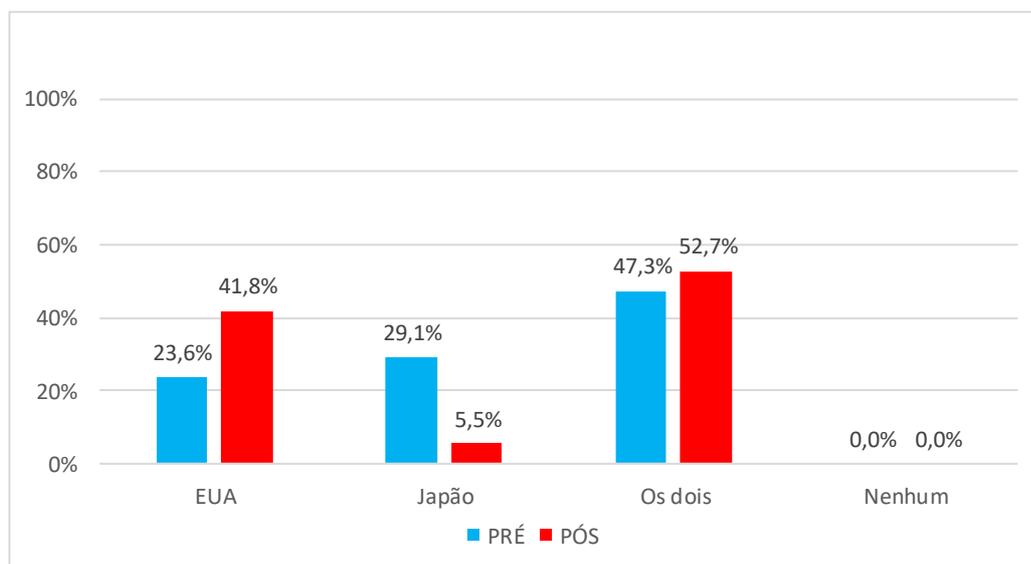


Figura 7 - Fidelidade e Honra dos Soldados para com seus Países

A Figura 7 mostra que, antes do filme, a maioria dos respondentes (47,3%) considerava que tanto Japão quanto EUA possuíam soldados fiéis e que lhes traziam honra. Depois do filme, essa opinião continuou majoritária, mas observou-se também que houve aumento na parcela de respondentes que achavam que o soldado americano era o mais fiel e honrado.

Sobre o país que mais gerou empatia nos respondentes após a exibição do filme, 82% afirmaram ser os EUA, o que não surpreende, visto que os japoneses quase não aparecem e a trama se foca em fazer o público conhecer e entender o protagonista, um exemplo de herói americano.

Sobre as emoções despertadas pelo filme, poderiam ser assinaladas mais de uma opção, sendo as alternativas propostas: A) tristeza, mas entendo que a guerra é cruel e faz muitas vítimas inocentes nos dois lados do conflito; B) tristeza pelos japoneses, que tanto sofreram com os ataques americanos; C) entendimento, pois esse é o preço da guerra e ela sempre vai acontecer gerando muitos mortos e feridos; D) raiva dos EUA e seus ataques covardes; e E) nenhuma das anteriores.

Os resultados inferidos mostraram que o sentimento que mais aflorou nos participantes (escolhido por 72,7% da audiência, totalizando 40 pessoas) foi o contemplado na alternativa A, mostrando que, ainda que a imagem possa ter comovido, a maioria as perdas humanas dos americanos mostradas no filme podem ter servido para contrabalancear esse sentimento. O segundo sentimento mais percebido foi de tristeza pelos japoneses (escolhido por 20 pessoas, representando 36,4% da audiência). Em seguida vem o entendimento do preço cobrado pela guerra (escolhido por 10 pessoas, representando 18,2% da audiência), raiva dos EUA (escolhido por 3 pessoas, representando 5,55 do total) e nenhuma das anteriores (escolhida por 5,5% dos participantes ou 3 pessoas).

Sobre quem os respondentes julgavam ser os culpados pela II Guerra Mundial, a Figura 8 mostra uma comparação de opiniões coletadas nos dois questionários (A. os japoneses, juntamente com os alemães, foram os grandes culpados pela eclosão da Segunda Guerra; B. os soldados do lado dos Aliados (EUA, Inglaterra, França) eram mais civilizados por fazerem parte de democracias, sendo os regimes autoritários os responsáveis pelas guerras; C. os países vencedores da Guerra Mundial foram os culpados pela eclosão da II Guerra, por terem formulado o Tratado de Versalhes, que culpou a Alemanha pela I Guerra e gerou um enorme

ressentimento, permitindo que o regime nazista ascendesse no país; e D. antes da guerra, as potências mais poderosas, como EUA, Inglaterra e França, queriam que o mundo permanecesse como estava, já que era bom para seus interesses. Porém essa desigualdade de poder no sistema internacional, foi a culpada pela reação dos países em desvantagem, Alemanha e Itália, por exemplo, que queriam aumentar seu poder e que acabou gerando a II Guerra):

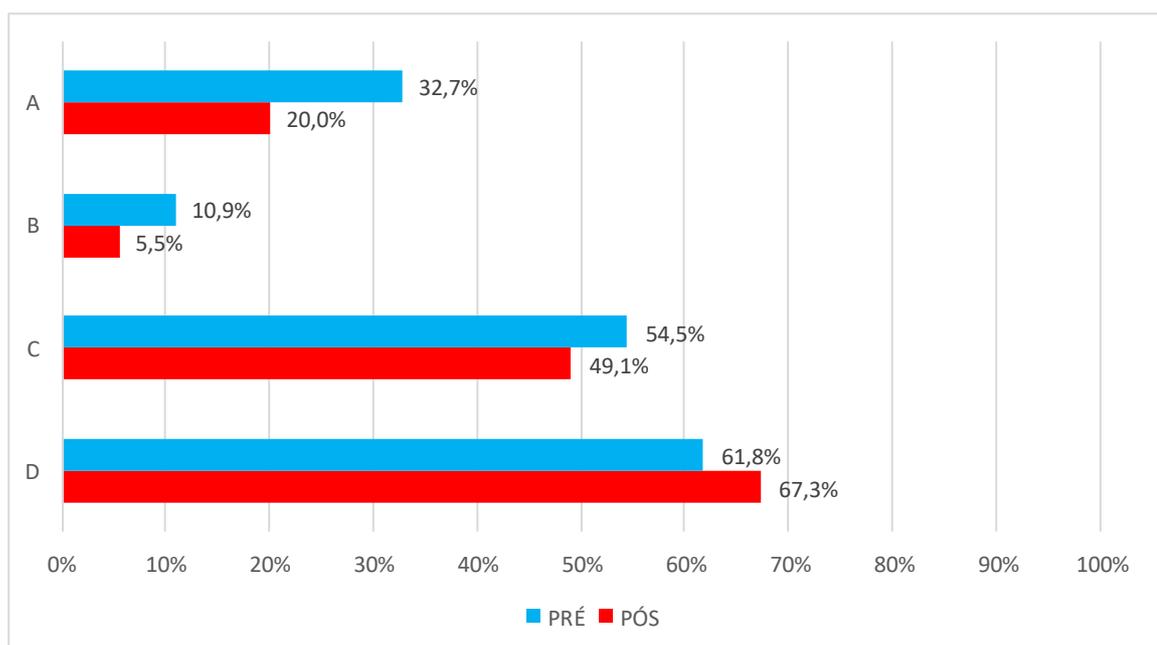


Figura 8 - Culpabilidade pela II Guerra Mundial

A Figura 8 mostra que, mesmo antes do filme, a alternativa mais votada foi a D (61,8%), onde se afirmava ser a desigualdade de poder no sistema internacional o causador da II Guerra. Após o filme, essa afirmação só ganhou mais força (67,3%), sendo que todas as outras afirmações perderam um pouco de expressividade, mostrando que ainda que tenham sido percebidas como tendo um fundo de verdade, não soaram como algo tão certo quanto o desequilíbrio de poder.

Sobre as principais características dos japoneses, antes do filme havia um predomínio de características boas (inteligência, 85,5%; lealdade, 78,2%; persistência, 74,5%; honra, 58,2%), sendo que as outras características obtiveram menos de 25% de adesão. Já após o filme se verifica um aumento de algumas características negativas, como a violência (65,5%), ainda que em contrapartida características como lealdade (89,1%) e persistência (78,2%) ainda sejam as

predominantes. Esse resultado se mostra consistente com o que foi mostrado no filme, já que ainda que os japoneses se mantivessem leais a seu país e aquilo que acreditavam ser o correto, era preciso empregar meios violentos para se manter nesse caminho

Já com relação aos EUA, as características que mais apareceram antes do filme foram lealdade (96,4%), inteligência (63,6%), violência (61,8%) e persistência (49,1%), sendo que outras características obtiveram menos de 45% de adesão. Após o filme as características com maior adesão foram: lealdade (90,9%); persistência (85,5%); honra (60%); e violência (56,4%). Pode-se perceber que as características positivas são as predominantes, sendo violência a exceção, ainda que seja compreensível visto a posição dos EUA no sistema internacional e o fato do filme se passar em um período de guerra, situação onde a violência é esperada.

\*\*\*

Ao se comparar os dois questionários, notou-se um fato curioso. O grupo que assistiu ao filme japonês se sentiu muito mais impactado do que o grupo que assistiu ao filme americano. Para isso, temos algumas interpretações: o brasileiro, assim como os latino-americanos, há muito tempo nutrem um sentimento de certa antipatia pelos americanos pelo fato de enxergarem muitas de suas políticas para o continente e para o mundo como dominadoras e egoístas, dessa forma, nos dois questionários aplicados, foi possível observar que antes dos filmes, ambos os públicos davam aos americanos mais características negativas do que deram aos japoneses. Após o filme japonês, esse sentimento foi exacerbado, e após o filme americano, levemente amenizado, mas ainda assim não houve uma mudança significativa.

Mesmo com o sentimento negativo existente em relação aos americanos, na pergunta sobre por qual país o respondente sentia mais empatia, a grande maioria disse EUA, o que reflete no próprio mercado cinematográfico brasileiro, no qual as maiores bilheterias são para os filmes americanos. Assim, embora enxerguem com desconfiança a imagem de “herói americano” como o questionário mostrou, os filmes das franquias “Marvel” e “DC”, famosas por seus filmes de super-heróis, são grandes sucessos no Brasil. Em 2018, dos dez filmes com as maiores bilheterias no mercado brasileiro, apenas um foi nacional, e os três filmes de maior bilheteria foram de

super-heróis, quais sejam, “Pantera-Negra”, “Os Incríveis 2” e “Os Vingadores - Guerra Infinita”. Existe, então, uma admiração e ao mesmo tempo um repúdio aos EUA, o que é contraditório.

Essa contradição entre admiração e ressentimento por parte do Brasil com os EUA já é antiga. Durante a Império, os dois países eram bastante simpáticos um com o outro, sendo que os EUA foram o primeiro Estado a reconhecer a independência do Brasil. Mas essa situação começou a mudar no século XX, ora tinham uma relação saudável e próxima, como no momento da Política de Boa Vizinhança, ora se mantinham distantes, principalmente quando os EUA interferiam mais intensamente em nossa política doméstica, como foi o caso do Golpe Militar (KARNAL ET AL, 2007).

Dessa forma, nossa história mostra momentos de distância e de aproximação em relação ao gigante do norte, uma ambiguidade que se reflete até hoje na imagem vinculada aos americanos. Por um lado, os EUA são a nação que sonharíamos ser. Por outro lado, não gostamos de sua influência em nosso território e em nossa cultura. Ianni (1988) afirma que a presença estrangeira é uma constante na América Latina, e que desde o século passado são os EUA que a desempenham. Dessa forma, a construção da identidade nos países da América Latina se deu em oposição à identidade americana, apesar de sua forte influência.

A explicação que encontramos para a avaliação positiva que os japoneses recebem é a falta de informação e de conhecimento que os brasileiros têm em relação à nação nipônica e à participação que tiveram na II Guerra. Essa falta de conhecimento em relação ao Japão pode ser observada quando perguntamos aos entrevistados do questionário sobre conhecimentos gerais do conflito, como sobre o que foram os conflitos no Pacífico, ao que 67,5% dos respondentes não souberam responder.

Portanto, não há uma visão negativa sobre os japoneses, porque os brasileiros não os conhecem tanto, enquanto as relações entre Brasil e EUA são, historicamente, mais próximas, sendo assim, conhecemos melhor os americanos e o que já fizeram (ou deixaram de fazer).

## **5. Considerações Finais**

De forma geral, como ficou comprovado pelo experimento aqui realizado, a exposição a filmes enviesados (do Ocidente ou do Oriente) forma nos espectadores

opiniões tendenciosas acerca de determinados fenômenos históricos.

Com os questionários pré e pós-filme, foi possível diagnosticar que a exposição aos filmes quase sempre alterou a opinião dos respondentes, criou empatia pelo personagem vitimizado ou aversão pelo personagem demonizado e influenciou a opinião do respondente acerca dos assuntos em questão (nesse caso, opiniões sobre se os EUA ou o Japão foram os mais cruéis ou mais injustiçados naquela batalha da II Guerra Mundial).

Esse experimento serviu para apontar caminhos, mostrando aos educadores que os filmes não podem ser utilizados isoladamente, mas somados a outros recursos, de modo que o seu valor não se perca ou que eles sejam lembrados enquanto um “passatempo” do professor que não teve tempo de preparar a aula ou que já terminou o conteúdo mas que mesmo assim precisa cumprir mais dias letivos, previstos em calendário. A utilização dos filmes precisa estar justificada e a melhor forma de fazê-lo é aliando-a a outros recursos.

### **Referências Bibliográficas**

ADORNO, Theodor. *Indústria Cultural e Sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

ALVES, Joice & BUSSOLETTI, Denise. Reflexo e Reinvenção da Realidade: quando o cinema encontra a guerra. *Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, vol. 14, n. 28, 2015, p. 15-32.

BATISTA, Natalício. Cinema e Revolução: o construtivismo russo e a montagem dialética, bases da pedagogia política das imagens de Eisenstein. *Lutas Sociais*, vol. 21, n. 39, 2017, p. 64-76.

BERNARDET, Jean-Claude. *O que é Cinema*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DESSER, David. From the Opium War to the Pacific War: Japanese Propaganda Films of World War II. *Film History*, vol. 7, n. 1, 1995, p. 32–48.

FERRO, Marc. *Cinema e História*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FILMOW. Informações sobre o filme “Até o Último Homem”. Disponível em: <<https://filmow.com/ate-o-ultimo-homem-t116471/ficha-tecnica/>> Acessado em: 22 mar. 2019.

FILMOW. Informações sobre o filme “Túmulo dos Vagalumes”. Disponível em: <<https://filmow.com/tumulo-dos-vagalumes-t116471/ficha-tecnica/>> Acessado em: 22 mar. 2019.

IANNI, Octavio. A Questão Nacional na América Latina. *Estudos Avançados*, vol. 2 n.1, 1988, p. 53-74.

IMDB. Informações sobre o filme “O Túmulo dos Vagalumes”. Disponível em: <<https://www.imdb.com/title/tt0491652/>> Acessado em: 22 mar. 2019.

KARNAL, Leandro et al. *A História dos EUA: das origens ao século XXI*. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

MATTA, João Paulo Rodrigues. *Marcos Histórico-Estruturais da Indústria Cinematográfica: hegemonia norte-americana e convergência audiovisual*. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, maio de 2008, Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador - Bahia.

NASCIMENTO, Jairo. Cinema e Ensino de História: realidade escolar, propostas e práticas em sala de aula. *Revista de História e Estudos Culturais*, vol. 5, n. 2, 2008, p. 1-23.

PATTEN, Fred. Momotaro's Gods-Blessed Sea Warriors: Japan's Unknown Wartime Feature. *Animation World Magazine*, vol. 1, n. 7, 1996, p. 37-51.

PAUTZ, Michele. Argo and Zero Dark Thirty: Film, Government and Audiences. *American Political Science Association*, vol. 48, n. 1, 2015, p. 120-128.

PEREIRA, Wagner. Cinema e Propaganda Política no Fascismo, Nazismo, Salazarismo e Franquismo. *História: Questões & Debates*, Curitiba, vol. 20, n. 38, 2003, p. 102-141.

PEREIRA, Wagner. *O Poder das Imagens: cinema e propaganda política nos governos de Hitler e Roosevelt (1933-1945)*. Simpósio Nacional de História, 2005, Londrina.

ROXO, Eduarda Silva. *EUA e Hollywood: o desejo de projeção global*. Dissertação de Mestrado em Estudos Americanos, Universidade de Alberta, 2006, Lisboa.

SILVA, Michelly. *Política e Cinema: Hollywood e o Estado norte-americano na construção de representações da URSS e do Comunismo nos filmes Missão a Moscou (1943) e Eu Fui um Comunista para o FBI (1951)*. Anais do XXVI Simpósio Nacional de História - ANPUH, 2011, São Paulo.

SILVEIRA, Walter. *Fronteiras do Cinema*. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1988.

SIMIS, Anita. *Estado e Cinema no Brasil*. São Paulo: Annablume, 1996.

STOJANOVA, Christina. *The Great War: Cinema, Propaganda, and The Emancipation of Film Language*. Ontario: Film and Media Studies, 2017.

VIRILIO, Paul. *Guerra e Cinema*. São Paulo: Editora Página Aberta, 1984.

## Estudo da concentração da Cadeia de Serviços no Município de Campos do Jordão - SP

Carlos Armando Benedusi Luca  
Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva

Revista Oportuna: Gestão, Negócios e Estudos Internacionais.  
v. 01, n. 01, fev / jun, 2022, p.244-266.

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi caracterizar a concentração da cadeia de serviços no município de Campos do Jordão, na formação de cadeia produtiva do turismo. A identificação do tipo de concentração permitiu posicionar essa cadeia produtiva, na contribuição do crescimento local, no desenvolvimento econômico e social, para a sugestão da implantação de um pólo de desenvolvimento em sustentabilidade. A formação da cadeia de serviço foi baseada na revisão bibliográfica, por meio dos modelos de desenvolvimento econômico e social. Os procedimentos metodológicos adotados incluem pesquisa qualitativa e quantitativa e quanto aos seus objetivos foi utilizada a metodologia exploratória, descritiva e explicativa. Com referência aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica. A coleta de dados ocorreu nas entidades de classe da cidade, na associação da rede hoteleira e nos órgãos públicos locais. Com o resultado obtido, após definido os atores institucionais da concentração da cadeia de serviço e identificado o tipo da mesma na concentração da cadeia de serviço hoteleira como parte integrante da cadeia produtiva do turismo, espera-se uma mudança na maneira de pensar sobre a economia local mediante a proposta de um “Pólo de Desenvolvimento Sustentável”, destacando-se a importância da formação desta aglomeração no desenvolvimento local.

Palavras-chave: Cadeia de Serviço. Planejamento. Arranjo Produtivo Local.  
Desenvolvimento Regional.

## **INTRODUÇÃO**

O conceito de aglomerado remonta ao Século XVIII, nos primórdios da economia capitalista, quando a economia desenvolvia-se em determinados locais por estar próxima à força de trabalho e força motriz, ou seja, o conhecido moinho de vento. Esse conceito chegou posteriormente à máquina a vapor e às hidroelétricas (no caso do Brasil) propiciando maior crescimento econômico.

A teoria das aglomerações é uma das teorias mais antigas, quando se refere aos problemas regionais, na qual se considera as aglomerações como instrumento de desenvolvimento econômico.

Assim, este trabalho foi desenvolvido com o conceito existente das cadeias produtivas de turismo, suprimentos e serviços, para que com uma visão holística fosse possível enfatizar tanto os conceitos de APL – Arranjo Produtivo Local e Cluster, como as teorias econômicas de crescimento, desenvolvimento, sustentabilidade econômica e social.

A pesquisa ocorreu no município de Campos do Jordão - SP, utilizando os órgãos públicos e entidades de classe como população e seus respectivos relatórios como amostra. O período pesquisado foi o ano de 2008 e 2012, devido à acessibilidade de documentação.

O resultado e discussão tiveram como foco o crescimento e o desenvolvimento ocorrido no município, sendo o mapeamento das cadeias produtivas importante para a elaboração da proposta deste modelo de desenvolvimento sustentável - o Polo de Desenvolvimento Sustentável.

A importância da estruturação do Polo de Desenvolvimento Sustentável está organizada em quatro centros de desenvolvimento, assim distribuídos: Centro de Empreendedores, Centro Esportivo de Alto Desempenho, Centro Educacional e Centro de Estudos que será o núcleo de inteligência.

Nas considerações finais foi abordada a importância da realização do polo na cadeia produtiva do turismo, bem como a inclusão econômica e social da periferia da cidade, tanto na formalização das suas atividades como na participação econômica.

### **Cadeia Produtiva**

De acordo com Silva (2013), o estudo da cadeia produtiva e serviços têm como finalidade mapear as etapas por onde os insumos sofrem transformação. Constituem as várias operações integradas em unidades e interligadas, desde a extração à distribuição, ou seja, abrange todos os agentes econômicos envolvidos na produção, distribuição e consumo.

A cadeia produtiva é o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais.

Ainda de acordo com o autor, a cadeia de suprimentos é uma parte dessas etapas por implicar as estratégias e atividades de planejamento, movimentação e armazenagem de materiais desde a matéria-prima até o produto final. Ela realiza a integração dos processos e negócios desde o fornecedor primário até o consumidor final. A cadeia de suprimentos, para um melhor entendimento é composta pelo que os autores denominam de três outras cadeias que incluem num todo a estrutura, os fornecedores e os clientes, assim detalhadas no Quadro 1.

Modelos de Cadeias	Composição
Cadeia Interna	Composta por fluxos de materiais e informações internas de uma organização.
Cadeia Imediata	Composta por fornecedores e clientes diretos da primeira camada e seus fluxos integrados de materiais e informações.
Cadeia Total	Composta por todos os fornecedores, clientes e suas cadeias imediatas, seus respectivos fluxos, sendo que fornecedores e clientes de segunda camada são próximos da cadeia imediata.

Quadro 1: Modelos de Cadeias Fonte: Silva (2013)

Para que toda essa complexidade venha a ser bem realizada temos a Logística, que também faz parte da cadeia produtiva e serviços. Ela tem a função de planejar, programar e implementar o controle, de maneira eficiente e efetiva dos fluxos de estoque de produtos, serviços e informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente. Ela pode ser dividida em dois tipos de atividades como indicado no Quadro 2.

Principais	Reúnem transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos e distribuição.
Secundárias	Reúnem o sistema de armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento, sistema de informação etc.

Quadro 2: Tipos de Atividades Fonte: Silva (2013)

O conceito de valor deve ser incluído na cadeia de suprimentos como cadeia de valor, que é estabelecida por um conjunto de atividades geradoras de valor, que vão desde

as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Ainda, segundo Silva (2013), a cadeia de serviços compõe o estudo da cadeia produtiva e as características dessas empresas, como empresas especializadas em fazer a gestão dos serviços. Estas buscam no mercado empresas cujo *core business* passa a ser a gestão dos serviços, buscando prestadores e distribuindo serviços.

A satisfação do cliente cria nessas empresas de gestão de serviços, a necessidade de ser ágil na distribuição dos mesmos, evitando que parte preciosa e significativa do tempo seja consumida em burocracia e formas de distribuição dos serviços.

### **Cadeia do Turismo**

Beni (2006) enfatiza em seu livro que se podem identificar no turismo do campo acadêmico, das empresas e dos órgãos governamentais, três tendências para a definição de turismo: a econômica, a técnica e a holística.

Sessa (1993) (apud Beni 2006), que define o turismo não como atividade terciária, mas como atividade industrial real, porque nele existe um processo de transformação de matérias-primas, para a elaboração de produtos que são comercializados e consumidos no mercado, e neste contexto, Balanzá e Nadal (2003) enfatizam que a formação do produto turístico envolve três pontos importantes:

- Atrativos Turísticos: elementos básicos a partir dos quais se desenvolve a atividade turística – turismo natural, cultural, histórico-monumental e eventos;
- Infra-Estrutura Turística: elementos desenvolvidos de maneira a permitir que o turista atenda as suas necessidades básicas e desfrute dos atrativos do destino; e
- Produto Turístico Global: conjunto de elementos tangíveis e intangíveis organizados de maneira que possam satisfazer as percepções e expectativas de um determinado segmento de mercado.

A segmentação do mercado de Turismo para Beni (2006) possibilita o conhecimento dos principais destinos geográficos e tipos de transporte, composição demográfica dos turistas, como faixa etária e ciclo de vida, nível econômico ou de renda e sua situação social, como escolaridade, ocupação, estado civil e estilo de vida.

### **Cadeia de Suprimento**

A cadeia de suprimento externa e interna é representada por empresas produtoras e empresas distribuidoras. Essas empresas mantêm presença nas cidades consumidoras por intermédio de escritórios de representação, por lojas especializadas ou distribuidores onde seus produtos ou serviços são comercializados aos clientes e consumidores locais e temporários.

Em termos gerais as empresas produtoras não possuem unidades fabris de transformação nos municípios consumidores, porém utilizam-se da infraestrutura dos mesmos, como a logística para comercialização dos seus produtos e serviços, formatando a cadeia de serviço. (Figura 1).

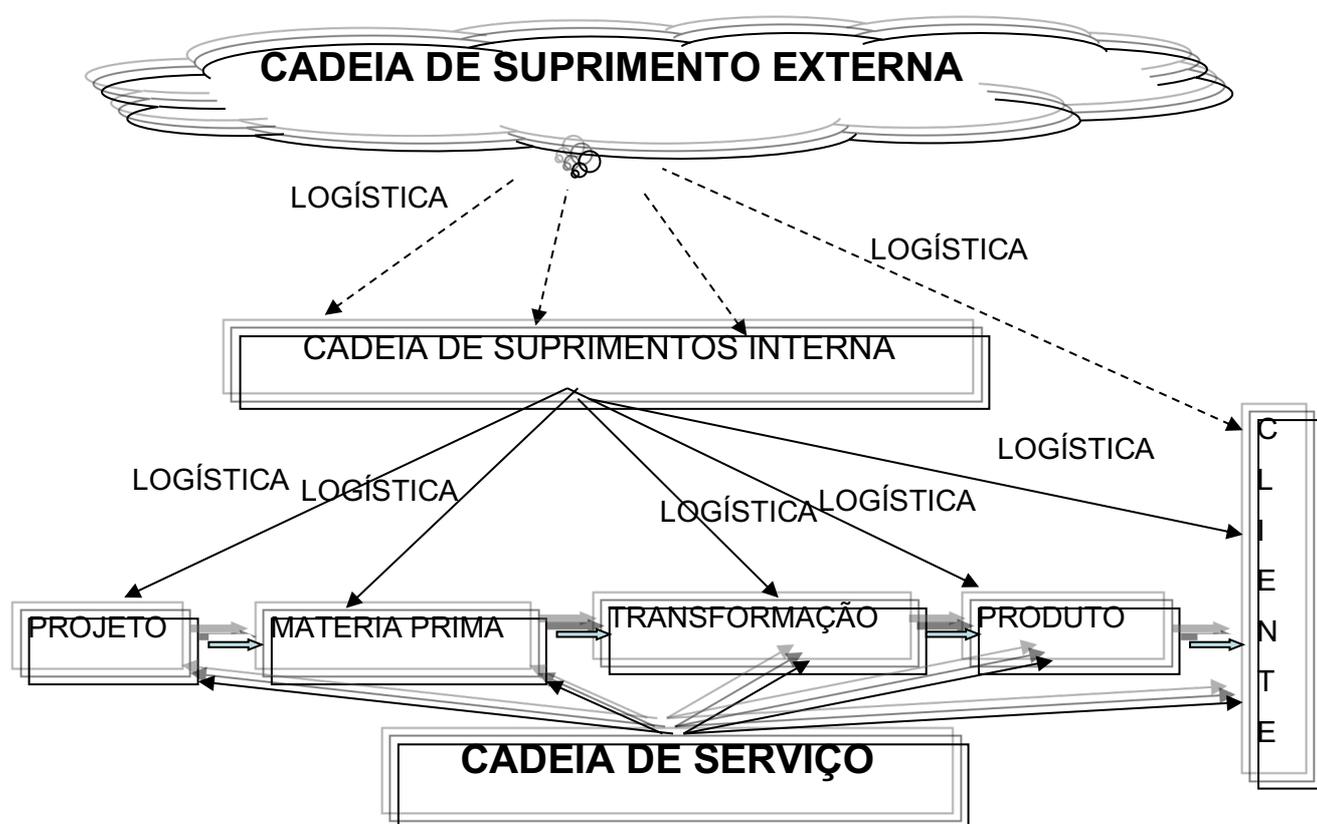


Figura 1: Cadeia de Suprimentos. Fonte: Silva (2013)

De acordo com Silva (2013) a cadeia de suprimento faz parte da cadeia produtiva que implica em estratégias e ciclos de atividades de planejamento, movimentação e armazenagem das matérias-primas, proveniente dos fornecedores, culminando na elaboração do produto para o consumidor final.

A Logística está presente em todas as etapas deste esquema e pode ser definida como o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos.

### **Cadeia de Serviço**

Para Castelli (2006), o Ser Humano é o elemento central em uma cadeia de serviços e podemos definir os serviços como uma experiência de vida. É o caso de um professor que durante uma aula, tem o aluno que não se torna dono da aula, mas assiste a uma aula. Ele, portanto, não se torna dono do serviço, até porque o serviço oferecido é intangível em sua essência, mesmo sendo ligado a um produto físico.

Gronroos (2003) destaca outro enfoque de classificação dos serviços, segundo sua utilização, como serviços *high-touch*: dependem muito de pessoas no processo de produção do serviço; e serviços *high-tech*: são predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos.

Nessa linha de pensamento destacam-se Lovelock e Wright (2006), que propõem três níveis de contato com o cliente, representando o grau de interação com o pessoal de serviços, com os elementos físicos do serviço ou com ambos que são:

- Serviços de Alto Contato: são aqueles nos quais os clientes, ao longo da prestação do serviço, são ativamente envolvidos.
- Serviços de Médio Contato: são aquelas situações em que os clientes visitam as instalações do fornecedor do serviço e mantém um contato moderado com a prestação de serviços. e
- Serviços de Baixo Contato: envolvem pouco ou nenhum contato direto entre clientes e fornecedores de serviço.

Gianesi e Correa (1996) destacam que o nível de contato que uma empresa de serviço pretende ter com seus clientes é o principal fator que influencia na definição do sistema de serviços, que podem ser:

- *Front Office* ou Linha de Frente: são prestações de serviço que têm um nível de contato alto com o cliente. Exemplo: salão de um restaurante; e
- *Back-Office*: São aquelas atividades de retaguarda que apresentam um baixo contato com o cliente. Ex: cozinha de um restaurante.

### **Arranjo Produtivo Local - APL**

O desenvolvimento local, de acordo com Buarque (2006), pode ser definido como um processo endógeno de mobilização das energias sociais, em espaços de pequena escala,

que programam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população.

Para desenvolver o conceito de APLs é necessário retomar o conceito de cadeias produtivas e serviços, permitindo uma visão mais abrangente do estudo.

. De acordo com Galvão e Vasconcelos (1999) há alguns tipos de APLs:

- Agrupamento Potencial: Quando existe na região uma concentração de atividades produtivas que apresente alguma característica comum;
- Agrupamento Emergente: No local ocorre a presença de empresas de vários tamanhos, como característica comum o desenvolvimento de ações de interação entre os agentes existentes na região ou setor;
- Agrupamento Maduro: Quando ocorre uma concentração, local de atividades com identificação comum a existência de uma base tecnológica significativa;
  
- Agrupamento Avançado: A principal característica é um alto nível de coesão interna de organização entre os agentes internos e externos;
- Cluster: Apresenta características de agrupamento maduro quanto a seu grau de coesão interna; e
- Polo Tecnológico: É definido como um agrupamento maduro em que estão reunidas empresas intensivas em conhecimento.

## Clusters

A organização pode variar em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento, podendo-se identificar a Temática, a Taxionomia e suas características, conforme no Quadro 3 elaboradas por De Sordi e Meirelles (2012).

TEMÁTICA	TAXIONOMIA	CARACTERÍSTICA
Arranjo Interorganizacional	Aglomeração	Especialização de uma cidade ou região que se torna fator de atração de compradores e de fornecedores para aquela cidade ou região.
	Arranjo Produtivo Local	À medida que a aglomeração cresce, ela passa a atrair para o entorno os produtores das principais matérias-primas e insumos utilizados pelas empresas que a compõem induzindo mais firmas compradoras e se instalarem perto dos fornecedores; carece de estruturas de governança.  É um APL que evoluiu e constitui estruturas de governança.

	Sistema Produtivo Local	
Maturidade Tecnológica	Artesanal	Baseado em empresas com modo de produção artesanal recorrendo a técnicas e equipamentos tradicionais.
	<i>High-tech</i>	Constituído por empresas com alto investimento em Pesquisa & Desenvolvimento, reservas vastas de capital de risco e excelência em produtos de tecnologia intensiva.
	Cluster com grandes empresas	Baseado na presença de grandes empresas para o apoio institucional regional, favorecendo treinamentos com alta qualificação, educação, Pesquisa & Desenvolvimento e infraestrutura de comunicação.
Produção	Cluster Ativo	Concentração geográfica de empresas conexas que através de interação e interdependência conseguem maiores volumes de produção do que operando isoladamente.  Longe de seu principal (na maior parte dos casos porque a interação entre agentes econômicos é ainda fraca).
	Cluster Latente	Denota ainda a ausência de atributos e pré-requisitos importantes para o alcance das plenas vantagens da concentração geográfica.
	Cluster Potencial	
Desenvolvimento	Cluster Embrionário	Limita-se quase que totalmente ao mercado local, caracterizando-se pela presença de empresas que atuam como subcontratadas de grandes empresas, as quais, em geral, localizam-se fora do contexto local.
	Cluster Consolidado	Tem capacidade de conquistar um mercado mais ampliado, contando com empresas mais especializadas e passando a ter uma identidade e uma efetiva imagem de um cluster.
	Cluster Maduro	Desenvolvem e sedimentam uma habilidade de inovar com sucesso, passando a gerar uma produção dotada de maior valor agregado e alcançando um âmbito internacional de atuação e competitividade; as estruturas intermediárias de governança possuem um papel vital.
Arranjo Interorganizacional	Distrito Industrial Marshalliano	Estrutura de produção dominada por pequenas empresas, concentradas geograficamente; reduzidas economias de escala; elevada cooperação entre agentes econômicos das várias fases do ciclo de produção; reduzida ou inexistente interação com agentes externos ao próprio Distrito Industrial.
	Distrito <i>Hub-and-</i>	Determinadas empresas mãe e filiais funcionam como âncoras na economia regional, apoiadas por fornecedores e atividades

	<p><i>Spoke</i></p> <p>Plataforma Satélite</p>	<p>correlacionadas que se dispersam em seu redor; os investimentos públicos possuem papel relevante na construção da infraestrutura de apoio à atividade empresarial.</p> <p>Desenvolve-se sob a égide do governo nacional ou local e sua estrutura econômica é dominada por um conjunto de filiais de grandes empresas localizadas no exterior do distrito; é fraca a interação no interior do distrito entre fornecedores / clientes.</p>
Inovação	<p>Cluster Local</p> <p>Cluster Industrial</p> <p>Cluster Regional</p> <p>Megacluster</p>	<p>As empresas são competitivas e exploram atividades conexas assentadas nas competências básicas existentes.</p> <p>Há especialização, diversificação expansão e adensamento de atividades e complementaridades no interior do cluster, deslocando o centro de gravidade para atividades menos suscetíveis à concorrência.</p> <p>Empresas identificam oportunidade de diversificação a partir das competências básicas e da exploração de sinergias entre dois ou mais clusters industriais.</p> <p>Existência de diálogo entre atores empresariais, o Estado, as Universidades e Institutos Tecnológicos sobre eventuais concentrações de esforços para reforçar posições numa área funcional com procura dinâmica e / ou para ascender na cadeia de valor e enriquecer a presença já existente numa área funcional.</p>

Quadro 3: Identifica na Temática a Taxionomia suas características.

Fonte: Adaptado de De Sordi & Meirelles (2012)

Da mesma forma no Quadro 4, De Sordi e Meirelles (2012) sintetizam as características de concentração de atividades produtivas:

AUTOR	TEMÁTICA	ENFATIZA
MARSHALL (1982)	Arranjo Interorganizacional	As características são enfatizadas pela maturidade tecnológica, onde empresas artesanais com seus equipamentos tradicionais crescem e desenvolvem-se favorecendo os seus investimentos em tecnologia.
AMIM (1994) / ALBU (1997)	Maturidade Tecnológica	As características de aglomeração, arranjo produtivo local e sistema produtivo local, demonstram uma evolução dos conceitos em cada momento em que ocorre uma maior concentração das atividades produtivas.
ENRIGHT (1996)	Produção	A produção é como a principal evolução de Cluster pelas vantagens da concentração geográfica.
BIANCHI (1996)	Desenvolvimento	O desenvolvimento é a principal característica para a evolução e amadurecimento de um Cluster.

MARKUSEN - (1996)	Arranjo Interorganizacional	O arranjo interorganizacional é a principal característica de crescimento e aprimoramento de um Cluster.
CHORINCAS, MARQUES E RIBEIRO (2001)	Inovação	A inovação é a principal característica de crescimento de um Cluster, enfatizando as competências dessas empresas e a existência de diálogo entre os atores envolvidos demonstra maturidade.

Quadro 4: Características de concentração de atividades produtivas, segundo autores.

Fonte: Adaptado: De Sordi & Meirelles (2012)

## Teorias de Desenvolvimento

Os pensadores medievais, segundo Hunt e Sherman (2004), afirmavam que o preço de uma mercadoria tinha de ser suficiente para cobrir os custos diretos de produção de um artesão e ainda permitir que ele conseguisse um retorno sobre seu próprio trabalho. Porém, uma concepção de comportamento de consumidor (terminologia atual) já se fazia notar com a expressão “desejo do corpo” e “desejo da mente”, típico do ser humano.

Um dos principais autores do século XVII foi Adam Smith, (1776) segundo Hunt (1981). Na teoria de preços tomou-se como referência o custo de produção, estabelecendo-se uma diferenciação entre preço de mercado versus preço natural.

Para Adam Smith, (1776) segundo Hunt (1981) o preço de mercado era o verdadeiro preço da mercadoria, em determinado momento e em determinado mercado, ou seja, o preço de mercado era determinado pelas forças da oferta e da demanda.

Já John Maynard Keynes (1936) em sua obra, de acordo com Hunt e Sherman (2004), contribuiu com suas ideias, num período em que a procura pela realização de lucros teve presença marcante no início da industrialização capitalista.

Dois modelos centrais da macroeconomia clássica são descritos:

- A “lei dos mercados” - conhecido como Lei de Say (1803) segundo Hunt e Sherman (2004), esclarece que a oferta cria uma demanda da mesma magnitude. Ele afirmava que “Produção abre caminho para Produção”; e
- A teoria quantitativa da moeda, que, partindo da equação de trocas, concluía que sendo a velocidade da moeda constante e dada uma determinada quantidade de moeda, a produção variava em relação inversa e proporcional aos preços.

Para Furtado (2009) a acumulação de capital, provocando um aumento nos salários reais, tenderia a incrementar a participação dos assalariados no produto e, portanto, a reduzir a taxa média de rentabilidade do capital.

### **Sustentabilidade com Liberdade e Compromisso Social**

De acordo com Lemos (2005) o desenvolvimento sustentável possui uma dimensão cultural, política e exige a participação democrática de todos na tomada de decisões para as mudanças que são necessárias. Com referência aos recursos naturais devemos verificar quais são os renováveis e os não renováveis. Neste último, os não renováveis, deveriam ser usados tecnologia alternativa desenvolvida em tempo hábil para poder substituí-los quando começassem a ficar escassos.

Silva (2013) enfatiza que a sustentabilidade possui várias dimensões, como demonstrado no Quadro 5.

Tipos de Sustentabilidade	Objetivo
Social	Reduzir a diferença existente entre os padrões de vida dos ricos e pobres.
Econômica	Reduzir as diferenças regionais.
Ambiental	A natureza deve absorver e recuperar-se das agressões antrópicas.
Espacial – Geográfica	Melhorar o ambiente urbano.
Política	A construção da cidadania plena a todos os indivíduos.
Cultural	Modernizar-se sem romper com a identidade cultural
Ecológica	A preservação do potencial do capital natural na produção de recursos renováveis.

Quadro 5: Tipos de Sustentabilidade. Fonte: Silva (2013).

Sen (2010) destaca que as pessoas vivendo juntas, não podem escapar à noção de que os acontecimentos terríveis que estão à sua volta são essencialmente problemas seus. Como seres humanos têm-se a obrigação de refletir e assumir a responsabilidade das regras existentes, valorizando esta condição e lutando para realizá-las.

### **Teoria de Crescimento**

O crescimento econômico remonta à história do capitalismo e evolução do pensamento econômico, que provém do período mercantilista. Para os mercadores da

época, um país era tido como rico quando conseguia acumular o máximo de ouro e prata (metais preciosos), conseguidos pela exploração colonial.

Vários autores expressaram o conceito da diferença entre desenvolvimento e crescimento econômico, descritos no quadro 6:

Autores	Crescimento / Desenvolvimento
Jaguaribe (1962) (apud Vieira 2009)	O desenvolvimento depende dos valores de cada sociedade, de certo modo pode até se opor à idéia de progresso econômico, pois seu objetivo é mais do que a oferta de bens e serviços resultante do aumento de produtividade.
Sachs – Hunt (1981)	O desenvolvimento baseia-se na capacidade de um povo em pensar a seu próprio respeito, dotar a si mesmo de um projeto, o que, evidentemente, remete à cultura e à ética com suas vertentes: solidariedade sincrônica com a geração presente e solidariedade diacrônica com as gerações futuras.
Vaz (2005) (apud Vieira 2009)	A quantidade de recursos financeiros ou bens, que possibilite o aumento da produção e da produtividade é importante para o desenvolvimento econômico, mas uma melhor distribuição dos recursos é capaz de harmonizar o desenvolvimento contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.
Sen (2010)	Desenvolvimento econômico significa aquilo que os agentes econômicos possam usufruir a partir de suas posses e não necessariamente ter mais posses. Uma região desenvolvida é aquela em que os indivíduos possam desfrutar das liberdades individuais, para atender a seus desejos, associada ao comprometimento social institucional.
Clemente e Higachi (2000)	O crescimento econômico refere-se ao crescimento da produção e da renda, enquanto o desenvolvimento econômico, à elevação do nível de vida da população.

Quadro 6 – Diferença entre Crescimento e Desenvolvimento Fonte: Hunt e Sherman (2004).

Essas variáveis conceituais diferem conforme as várias correntes do pensamento econômico, segundo Hunt (1981), assim descritas no quadro 7:

Autores	Economistas Clássicos
Smith (1776)	A riqueza de uma nação constitui o trabalho produtivo e a especialização que depende das ações individuais.
Malthus (1798)	No seu ensaio sobre a população defende fim das leis dos pobres, pois cada um deve ser responsável por seu sustento e de sua família.
Ricardo (1799)	Defende a concentração de renda em favor dos capitalistas urbanos industriais, por serem responsáveis pela acumulação que determina o crescimento econômico, gerando mais emprego e desenvolvimento.
Marx (1867)	O sistema econômico capitalista movido pelo dinheiro, pode aumentar a oferta de

	bens sem que isso contribua, necessariamente, para a melhoria da qualidade de vida da população. E
Keynes (1936)	O desenvolvimento provém de uma participação do estado na economia com políticas de curto prazo e demanda efetiva. Pretende com isso obter o crescimento efetivo de uma nação e o desenvolvimento no nível de vida da população.

Quadro 7 – Corrente de Pensamento Econômico. Fonte: Hunt (1981).

Nesse contexto há que se destacar o conceito de crescimento a partir da teoria da Cepal – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe, no qual a ênfase era a necessidade de protecionismo econômico na América Latina.

## MÉTODO

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho segue a propositura de Vergara (2000), por ser dirigida a área de pesquisa em administração, quanto aos fins e aos meios. Quanto aos Meios a pesquisa é de caráter bibliográfico e documental sendo que na bibliográfica foram utilizadas publicações acessíveis ao público em geral, para a obtenção de dados referenciais teóricos já analisados e publicados nos meios escritos e eletrônicos, enquanto que na documental recorreu-se aos documentos de entidades públicas. Quanto aos Fins foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória foi escolhida por permitir investigar uma área relevante para a economia regional. Foram coletados dados, nas Secretarias Municipais e demais instituições públicas e privadas. A pesquisa descritiva possibilitou expor as características das instituições envolvidas no ambiente pesquisado, o que permitiu estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. A pesquisa explicativa teve como objetivo esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno, identificaram-se e contextualizaram-se os fatos e fenômenos objetos da pesquisa em pauta.

Quanto à abordagem utilizou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa. Na primeira evidenciaram-se os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, o aprofundamento da informação, sua organização, buscando esclarecer-se o porquê dos fatos. Já a pesquisa quantitativa teve como enfoque a objetividade dos resultados, por meio da coleta e análise dos dados e período pesquisado.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, entre outros, fornecendo instrumental analítico para posterior análise dos dados.

A investigação documental permitiu analisar em documentos disponíveis dos órgãos públicos e privados e serviu como fonte para extrair evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. O contato com os órgãos municipais para a coleta dos documentos ocorreu com a autorização do Prefeito do Município da Estância de Campos do Jordão e do Presidente da Câmara Municipal da Estância de Campos do Jordão, o que possibilitou a coleta dos dados para posterior análise. O período analisado foi de 2008 e 2012, por limitação à acessibilidade de documentos. A população definida para o presente estudo, no município de Campos do Jordão, teve como referência dados disponibilizados pelas instituições.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A evolução da Cadeia de serviços e a política pública de Campos do Jordão – SP entre os anos de 2008 e 2012 com seus elementos prestadores de serviço pode ser descrita em três Fases:

Em sua Fase Inicial, infere-se a existência de uma cadeia de serviço estabelecendo-se um paralelo entre a evolução da atuação das empresas privadas prestadoras de serviço e do poder público.

A Fase Intermediária, representada pelas empresas privadas produtoras e prestadoras de serviço, fornecem todo o suporte operacional à cadeia produtiva do turismo, com enfoque na rede hoteleira. Entretanto nesta fase as empresas privadas apresentam evolução da execução e articulação da prestação de serviço, com menor intensidade, quando comparada a Fase Inicial.

Na Fase Final, as empresas privadas, representadas por meio de empresas privadas prestadoras de serviço da rede hoteleira, nas suas diversas modalidades, demonstram uma pequena evolução, em comparação às fases anteriores. A Figura 2 apresenta o mapa do estágio atual da cadeia de serviço de Campos do Jordão, cuja configuração indica que a cadeia ocorre quase que na sua totalidade no centro da cidade, tendo muito pouca participação da periferia.

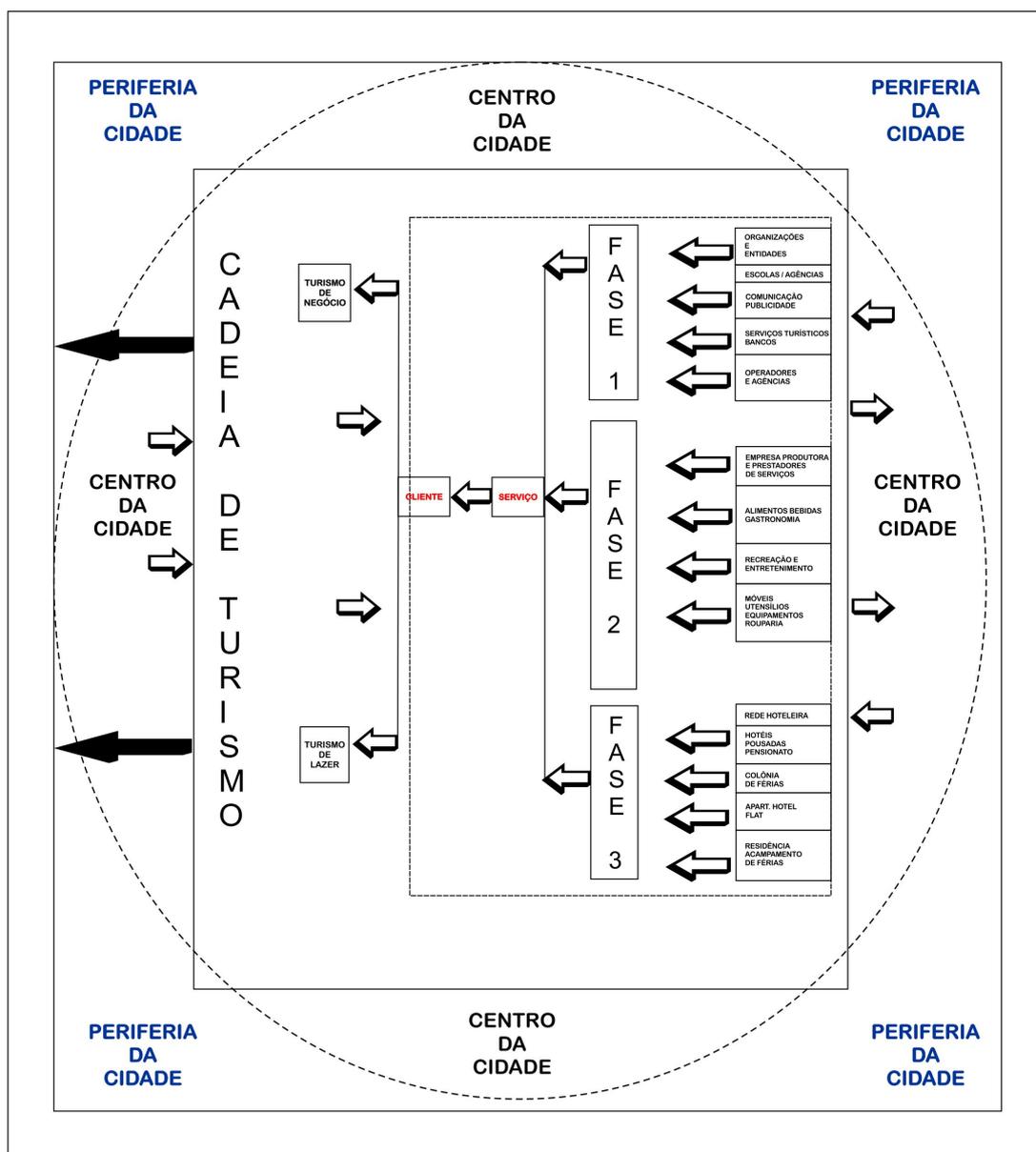


Figura 2 – A Cadeia de Serviço no estágio atual. Fonte: Silva (2013).

No mapa do estágio atual da cadeia, destaca-se o Serviço Público, a Cadeia de Suprimentos e os Serviços Privados, como suporte da Cadeia de Serviço, demonstrando que as fases, já identificadas, estão no confinamento da cadeia de serviço na cadeia de turismo, limitadas pelo círculo, não ocorrendo crescimento, conseqüentemente há o não desenvolvimento, além de gerar informalidade econômica na periferia da cidade.

Ocorreu crescimento nesse período e o orçamento do município teve destaque importante, assim como o segmento da construção com a liberação de Habite-se para Residências, Hotéis, Pousada e Pontos Comerciais.

Os Serviços Públicos tiveram uma maior relevância, com a ampliação da coleta seletiva do lixo e o Meio Ambiente com a política de fiscalização e liberação de autorizações para a área da construção nos diversos segmentos. A SABESP, com a ampliação e implantação da ETA (Estação de Tratamento de Água) teve participação ativa nessa evolução. Na Saúde, foi importante o trabalho desenvolvido pela Vigilância Epidemiológica quanto à necessidade da notificação compulsória das doenças e busca dos casos com acompanhamento periódico. A Educação, com um IDEB acima da média, também contribuiu para o desenvolvimento do município.

Naturalmente o não crescimento e conseqüentemente o não desenvolvimento ficam evidentes em vários segmentos, tendo como principal ator a Saúde, pela redução do número de fiscais na Vigilância Sanitária. A não expansão das UBS, mantendo-se em 9 (nove) UBS demonstra a dificuldade no atendimento satisfatório a uma população composta de 47.787 habitantes (IBGE – 2010).

Outro ponto importante foi a inexistência de um Plano de Marketing com metas e responsabilidades definidas, afetando assim a baixa taxa de ocupação (35%) da rede hoteleira nesse período.

## **PROPOSTA DE MODELO DE CADEIA PRODUTIVA DE TURISMO SUSTENTÁVEL. .**

A proposta da cadeia produtiva sustentável pode ser visualizada na Figura 3, que demonstra a importância da participação da periferia da cidade na cadeia produtiva sustentável, permitindo um incremento na economia pessoal e melhor desenvolvimento para o município, com a implantação do Polo de Desenvolvimento Sustentável.

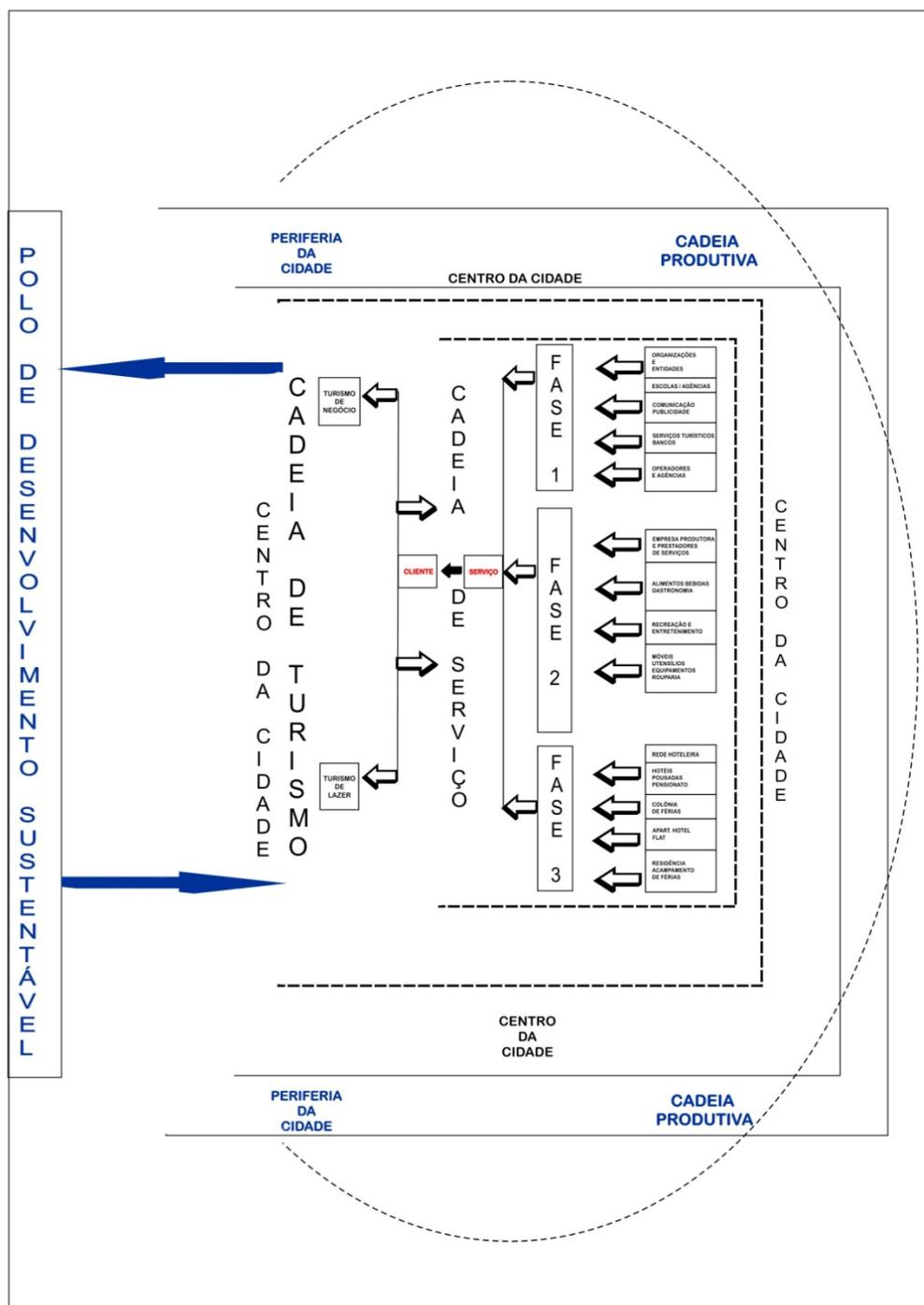


Figura 3: Proposta da Cadeia Produtiva Sustentável. Fonte: Silva (2013).

O modelo proposto para a cadeia de turismo é um “Polo de Desenvolvimento Sustentável”, cujo conceito tem como base a sustentabilidade, fator preponderante ao perfil das empresas e dos empreendedores, com o objetivo de consolidar a cadeia produtiva do turismo. O modelo proposto pode ser visualizado na figura 4.

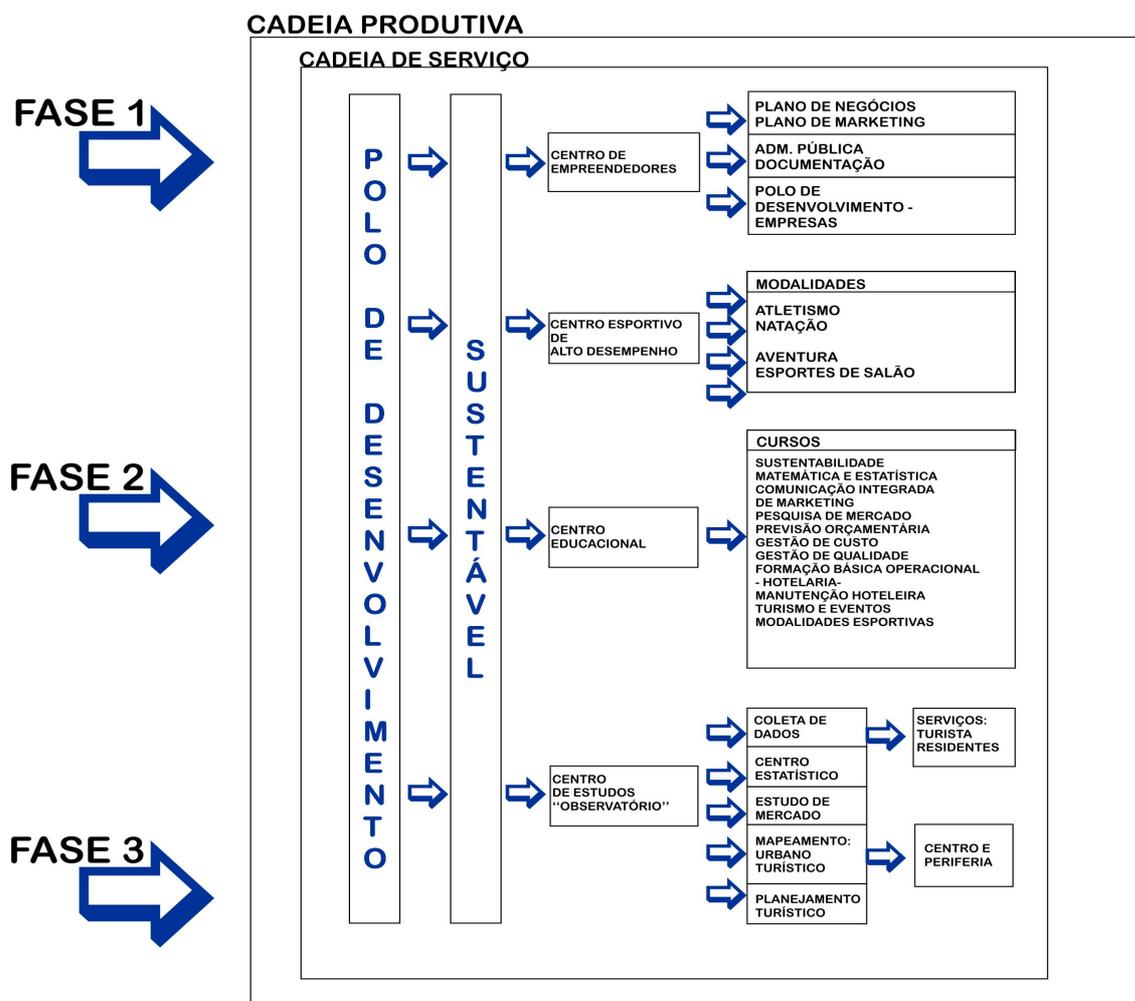


Figura 4: Pólo de Desenvolvimento Sustentável. Fonte: Silva (2013).

A estrutura do Polo de Desenvolvimento Sustentável está organizada com referência a quatro centros de desenvolvimento:

- ✓ Centro de Empreendedores: tem como finalidade dar suporte ao futuro empreendedor, orientando-o no plano de negócio e plano de marketing, assim como na documentação necessária para estabelecer-se no pólo de desenvolvimento de empresas.

✓ Centro Esportivo de Alto Desempenho: tem como propósito ser o núcleo de alto desempenho na região, permitindo desenvolver algumas modalidades específicas na climatização dos atletas em Atletismo, Natação, Aventura e Esportes de Salão. Essas modalidades irão tornar possível identificar os futuros atletas em suas respectivas aptidões, além de atrair atletas de outras regiões para utilização do complexo esportivo para treinamento.

✓ Centro Educacional: tem como objetivo desenvolver cursos, com valores adequados ao poder aquisitivo dos futuros profissionais da periferia de cidade, que irão agregar conhecimento e cultura aos profissionais das várias áreas de atuação indispensáveis ao desenvolvimento do profissional, nas várias atividades da cadeia produtiva, para suporte acadêmico necessário à consolidação do Pólo de Desenvolvimento Sustentável;

✓ Centro de Estudos: será o núcleo de inteligência. A coleta de dados dará suporte ao centro estatístico, ao estudo de mercado e mapeamento urbano (centro e periferia), além de possibilitar o desenvolvimento do planejamento urbano e turístico, bem como a elaboração do plano de comunicação turístico para o mercado nacional e internacional, como segue:

- 1.O mapeamento urbano e turístico será a principal atividade do centro de estudos e tem como objetivo abranger suas características gerais sobre as informações dos atrativos históricos, econômicos, socioculturais, turísticos, naturais e ambientais;
- 2.O estudo de mercado tem como objetivo mapear a oferta turística e o potencial de mercado, o público a ser desenvolvido com suas características e personalidades pelas estações: primavera, verão, outono e inverno. O estudo de mercado visa definir os diversos públicos que visitam a cidade nas várias estações do ano;
- 3.No planejamento turístico será necessário utilizar as informações do mapeamento urbano e turístico e o estudo de mercado, para sua elaboração. Ele estará ligado ao plano de marketing que em conjunto com o plano diretor irá permitir maior divulgação do município e conseqüentemente maior público de visitação
- 4.A coleta de dados será realizada por meio de dois questionários distintos sobre os tipos de serviços necessários aos turistas como aos residentes; e
- 5.O centro estatístico formará o núcleo principal de inteligência que irá consolidar todos os dados estatísticos e com isso fornecer o suporte necessário à elaboração do plano de marketing e comunicação do município.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da cadeia de serviço, sob o enfoque de cadeia produtiva, é recente no Brasil e a pesquisa realizada no município de Campos do Jordão teve como objetivo caracterizar o tipo de concentração daquela cadeia especificamente na formação da cadeia produtiva do turismo.

Além disso, a identificação dos atores institucionais da cadeia de serviço permitiu discutir a contribuição dos vários tipos de concentração dessa cadeia, bem como sua participação no desenvolvimento econômico e social da cidade.

A divisão social entre Centro da cidade e Periferia já delineadas nas últimas décadas, fez com que o Centro seja o atual *Locus* por onde as decisões são tomadas. Estas, ao serem tomadas, tem e tiveram sua atenção voltada para o Centro que detém o *Status* de espaço econômico objetivando satisfazer o turista.

Assim, a realização deste trabalho com a proposta de um modelo de “Polo de Desenvolvimento Sustentável” reafirma a convicção de que a implantação do mesmo poderá a curto/médio/longo prazos alavancar além do crescimento, o desenvolvimento da população residente da cidade como um todo, nos aspectos socioeconômico e cultural. Os benefícios advindos desta forma, certamente terão reflexo positivo nas atividades voltadas ao turismo, caracterizado pela população flutuante, sem necessidade de se importar serviços e recursos humanos externos, como ocorre atualmente.

Entretanto para a realização e consolidação do Polo de Desenvolvimento Sustentável é necessário envolver vários atores, tanto do poder público como do poder privado, lembrando que muitos deles já participam da economia municipal.

No Centro Esportivo de Alto Desempenho, a participação da Secretária de Esportes é importante para a definição do conceito desse novo centro esportivo, podendo utilizar alguns locais físicos para a sua estruturação. Além disso, novos empregos podem ser gerados bem como incrementada a cadeia de suprimentos.

O Centro Educacional pode ter a participação de entidades educacionais já atuantes no município como o SENAC e o Instituto Federal, além da firmação de parcerias acadêmicas com universidades da região.

O Centro de Estudos teria o envolvimento de entidades públicas e privadas (universidades) para a construção das informações necessárias a consolidação do núcleo de inteligência.

O cenário econômico atual não permite a inclusão da periferia da cidade, na participação da economia local, gerando com isso a informalidade, evasão escolar e ausência de profissionais qualificados para consolidação do empreendimento e o não incremento de receita no município.

Espera-se ainda que essa pesquisa venha a contribuir com subsídios para uma mudança na maneira de pensar e repensar a economia local, por meio da implantação de um Plano Diretor que permitirá crescimento e desenvolvimento, assim como o aprimoramento dos serviços públicos do município. Assim também deverá prospectar novos estudos acadêmicos para uma possível implantação, no município, de um centro de pesquisa hospitalar, por intermédio de um hospital universitário permitindo aprimorar os estudos dos futuros médicos residentes, além de todo suporte na Saúde aos moradores e turistas.

A barreira cultural para uma inclusão social é um fator importante e a finalidade do polo é o rompimento desse preconceito cultural para obter benefício, econômico, social, político e principalmente não interferindo na economia local, ou seja, o centro da cidade, atual Locus econômico.

Um novo eixo econômico viria beneficiar o município, com incremento na receita, ocorrendo expansão para um patamar econômico maior.

É relevante também afirmar que o objetivo geral proposto para este trabalho foi plenamente atingido uma vez que as questões norteadoras do mesmo foram respondidas.

Concluindo, o modelo proposto de “Polo de Desenvolvimento Sustentável” para a consolidação da cadeia produtiva, combate a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pela discriminação de classe social, origem geográfica, educação, idade, permitindo uma inclusão social à periferia da cidade como o acesso a bens e serviços. É importante lembrar que as diferenças se fazem iguais quando colocadas num grupo que as aceitem e as consideram, pois acrescentam valores morais e de respeito ao ser humano.

## REFERÊNCIAS

BALANZA, I. M.; NADAL, M. C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BENI M. C. **Análise estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BUARQUE, C. S. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. São Paulo: Garamonn, 2006.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CLEMENTE, A. HIGACHI, H. Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 2007.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Edição e Revista, 2006.

HUNT, E. K.; SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 2004.

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOIOLA, E.; RIBEIRO, M. T. F. **Políticas de desenvolvimento de APLs: uma reflexão a partir da experiência da Bahia**. Bahia: UFBA, 2012.

NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia de Bolso, 2010.

**SILVA, J. L. G. Apontamentos da disciplina estudos das cadeias produtivas e serviços do programa de mestrado acadêmico em planejamento e desenvolvimento regional.** Taubaté: Unitau, 2013.

**VERGARA S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

## Consórcio Modular: um novo e revolucionário conceito na gestão de produção: um estudo de caso da planta de Caminhões e Ônibus da Volkswagen em Resende, RJ.

Christiano Sadock,  
Edmar Thomaz da Silva,  
Evandro Marcio de Carvalho Paulino,  
Fernando Mauro,  
Julio Lana,  
Rutilene Farto,  
Wagner Belucci

### RESUMO

A busca, por parte das empresas nacionais e multinacionais, por vantagens competitivas, tem sido a meta no Brasil, na última década do século passado. Especificamente nas montadoras, os parques industriais estavam ultrapassados quanto à organização do trabalho: os *Layouts* não facilitavam grandes mudanças e o gigantismo dos complexos fabris tornava a administração mais lenta e com dificuldades de logística. Aos poucos as montadoras foram procurando soluções para seus problemas específicos. Diante desse cenário, a Volkswagen do Brasil desenvolveu, em 1995, uma forma de processo produtivo chamado Consórcio Modular. Esse sistema consiste em uma parceria entre empresa (Volkswagen) e seus parceiros. Nesta parceria, os riscos e os investimentos foram compartilhados. Assim, o presente artigo pretende estudar o novo conceito de produção e traçar um paralelo com outros processos de produção. Além disso, pretende-se estudar se o novo conceito implementado pela Volkswagen foi impactante em termos de resultados para a montadora.

Palavras-Chave: Integração de Sistemas, Consórcio Modular, Lean Manufacturing.

### I – INTRODUÇÃO

Atualmente os sistemas de Administração da Produção estão cada vez mais focados na junção das características de redução de custos e melhoria contínua. O tema proposto para o trabalho refere-se à demonstração de como o Consórcio Modular foi revolucionário para a Administração da Produção na Indústria Automobilística. De acordo com Womack & Jones [20] com a implantação do Consórcio Modular na Volkswagen de Resende, pretendia-se criar um tipo de relação operacional e comercial diferente entre os fornecedores e a montadora. O desafio da Volkswagen, ainda segundo o autor, não era apenas construir fisicamente uma nova planta e redesenhar a cadeia de suprimentos, mas também recuperar, renovar e estabelecer relações com os fornecedores de peças e componentes para caminhões e ônibus, rompidas durante o período da Autolatina (fusão ocorrida entre 1987 e 1994 entre as empresas Volkswagen do Brasil e Ford Brasil), pois essa responsabilidade havia ficado com a Ford Brasil. O Consórcio Modular é uma nova proposta de sistema de produção que consiste na parceria entre a empresa (Volkswagen) e seus fornecedores (parceiros). A partir deste sistema de produção, o papel dos fornecedores seria diferente do que existia até o momento. A começar, seriam responsáveis por parte dos investimentos da nova planta, compartilhando os riscos do empreendimento, participando da produção de seus produtos e aplicando padrão de qualidade reconhecido pela Volkswagen. O objetivo do trabalho é analisar e discutir as práticas de gestão da produção utilizadas na fábrica de Resende e comparar o Consórcio Modular com o Condomínio Industrial.

A revisão de literatura será realizada considerando os objetivos do estudo, ou seja, pretende-se construir um arcabouço teórico que dará sustentação para as conclusões do estudo, tendo o mesmo caráter qualitativo, sendo classificado como exploratório e descritivo.

Dentro da abrangência dos métodos qualitativos, a estratégia de investigação utilizada será o estudo de caso. O uso do estudo de caso, de acordo com Gil [10], é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O objeto do estudo é a gestão da produção no conceito do Consórcio Modular da fábrica da Volkswagen de Caminhões e Ônibus de Resende, RJ.

Assim, para desenvolver o estudo e alcançar o escopo proposto, este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, além da introdução. Na seção dois, abordar-se-á o referencial teórico que balizou o estudo. Na seção três apresentam-se as delimitações metodológicas que permitiram a realização do estudo. Na seção quatro é apresentada a conceituação do estudo de caso e a problemática a enfatizar. Na seção cinco é apresentada a análise crítica do Consórcio Modular e as propostas de mudança para este sistema. Na seção seis são apresentados os resultados do estudo e, por fim, na seção sete, são apresentadas as considerações finais e encaminhamento para futuros estudos.

## II – SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

### *Just in Time*

No entendimento de Corrêa e Corrêa [5], miopia das medidas de desempenho, negligência com considerações tecnológicas, falta de integração entre funções internas, falta de foco e resistência a mudança, favorecem à obsolescência de práticas gerenciais e de tecnologias o que causa a degradação do poder de competitividade. Por isso, os sistemas de administração da produção ou SAP como também são conhecidos, são a base, o coração do processo produtivo. Para eles, um SAP (Sistema de Administração da Produção) deve ser capaz de suportar atividades tipicamente gerenciais como: Planejar as necessidades futuras de capacidade; Planejar os materiais comprados; Planejar níveis apropriados de estoques; Programar atividades de produção; Ser capaz de prometer prazos, entre outros.

O *Just in Time* (JIT) mencionado por Corrêa & Gianesi [6] surgiu no Japão, em meados da década de 70, sendo o centro de sua criação e desenvolvimento a *Toyota Motor Company*. Essa, por sua vez, buscava um sistema de administração da produção que tivesse a capacidade de coordenar a produção de acordo com a demanda de diferentes modelos e cores de veículos e sem atraso. Desde já percebemos a necessidade de flexibilidade e confiabilidade do sistema.

O JIT trabalha com um sistema de produção “puxada”, ou seja, somente se produz em cada uma das partes do processo aquilo que foi vendido, no tempo e no momento exato.

No entendimento de Alvarez-Ballesteros [2] até a metade da década de 70 não se tinha conhecimento da filosofia *Just in Time* no ocidente, bem como de suas aplicações. Esse fato somente veio ocorrer após o acirramento da crise do petróleo. Não obstante fomos influenciados pelo crescimento da indústria japonesa, até então arrasada após o termino da guerra. O crescimento desta, mesmo em tempo de crise e recursos escassos despertou o interesse ocidental pela aplicação de suas técnicas. Foi justamente em um ambiente pós segunda guerra mundial, em que o Japão precisava ser competitivo para crescer, que a Toyota, baseada nos princípios de Henry Ford, desenvolveu JIT, também conhecido no oriente como sistema Toyota de produção.

Uma das principais limitações do JIT está ligada a própria flexibilidade de faixa do sistema produtivo, no que tange a variedade de produtos oferecidos e as variações de demanda de curto prazo. Isso de certa forma provoca limitações no mix. O sistema JIT precisa de demanda estável para balancear o fluxo, o que sabemos não ser possível pelas oscilações do mercado. Ocorre que quanto maior a instabilidade do mercado maior será a necessidade de aumentar estoques, o que vai contra a própria filosofia JIT. Outro aspecto importante é que muita variedade de produtos tende a complicar o roteiro de produção. Há ainda o risco de interrupção da produção por falta de estoques, aliado a problemas como quebras, greves,

dentre outros problemas. Corrêa & Gianesi [6], diz ainda que como o sistema *Kanban* prevê certo estoque entre os centros de produção, caso a variação de produtos seja muita, o fluxo não será contínuo, mas intermitente, aumentando os níveis de estoques, sendo JIT, portanto contraditório em alguns aspectos.

Um ponto negativo na interpretação de Pozo [17] é a visão que muitas empresas têm de JIT, usando a filosofia de forma míope apenas para reduzir custos e aumentar lucros. Essa visão é enganosa uma vez que se trata de um processo de longo prazo, dinâmico e que envolve outros fatores como qualidade e satisfação do cliente como visão estratégica.

### Condomínio Industrial

Na década passada, as montadoras automobilísticas inovaram ao aplicar, estrategicamente, os conceitos de logística, ao colocar nas adjacências da empresa seus fornecedores. Desta forma, originou-se o condomínio industrial, uma infraestrutura empresarial onde os fornecedores primários de uma montadora se localizam em torno da linha de produção desta, reduzindo seus custos e compartilhando as estruturas comuns com os demais fornecedores, por exemplo, dividindo refeitório, RH, segurança e medicina do trabalho e outros. Um condomínio industrial é diferente de um parque industrial ou de uma região com elevada concentração de indústrias, pois lá, a montadora controla totalmente a área onde os fornecedores estão alocados. Ela negocia benefícios com o governo local, oferece o terreno e a infraestrutura básica, além de projetar um sistema de produção compatível com os módulos do produto e de definir quais módulos devem ser produzidos no condomínio.

É verificável que, dentro do condomínio industrial, a matriz fabril divide os custos com os fornecedores. A utilização de recursos como refeitórios, áreas culturas, sistema de segurança e outros. Alguns modelos compartilham, até mesmo, o sistema de recursos humanos.

A vantagem do condomínio industrial, Fig. 1, é a proximidade dos fornecedores à empresa, fazendo com que o sistema de entrega de mercadoria seja de acordo com o planejamento de produção. Desta forma, é possível ter uma redução de custo considerável em relação à administração de materiais das empresas.

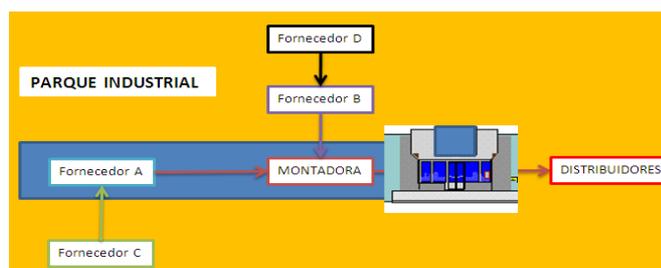


Fig. 1 – Planta do Condomínio Industrial

Denominamos, portanto Condomínio industrial, a configuração onde alguns fornecedores, escolhidos pela montadora, estabelecem suas instalações nas proximidades da planta da fábrica e passam a fornecer peças ou módulos completos. Um possível obstáculo à presença de instalações de fornecedores próximas à montadora é a existência de elevados custos fixos envolvidos na produção dos componentes. Nesse caso, as vantagens da proximidade podem ser superadas pela incidência desses custos fixos num volume de produção relativamente baixo, caso o investimento seja dedicado. Por outro lado, a proximidade não necessariamente significa a instalação de uma planta completa do fornecedor no condomínio. No limite, um fornecedor pode manter nas proximidades um grande depósito, de onde partem as entregas sequenciadas para seu cliente final, sem que os fluxos produtivos do fornecedor e da montadora sejam afetados. O que interessa à montadora é o recebimento

do componente ou subconjunto no momento e ordem corretos, se for o caso, e a garantia de assistência técnica.

Segundo Salerno [19] o conceito de consórcio modular é diferente, mas o foco na otimização de processos e obtenção de novas oportunidades é o mesmo.

### *Lean Manufacturing*

Segundo Womak & Jones [20], A manufatura enxuta é um sistema de administração da produção que visa o combate total aos desperdícios através de linhas de raciocínio e ferramentas que especificam valor, alinham a sequência das ações a serem tomadas para criar valor ao produto, realizando essas atividades de maneira eficaz toda vez que alguém as solicite e de maneira cada vez mais rápida e eficiente.

Para que isso ocorra, é preciso que haja visão sistêmica de toda a cadeia de produção com foco no cliente final, definindo melhor os custos que agregam valor e eliminando os desperdícios. Após definidos os valores do produto, é necessário avaliar o fluxo de valor que este produto irá percorrer no sistema, ou seja, em sua transformação física, quais serão as soluções para possíveis problemas; Como as informações serão trafegadas e gerenciadas dentro do fluxo e por fim, quais as atividades necessárias para que a matéria-prima passe por todo o processo com qualidade chegando à etapa final como o produto desejado pelo cliente, entregue no tempo certo e na quantidade exata.

O custo logístico é um fator chave que estimula o comércio, e a balança comercial, determinante para desempenho econômico de um país. A mentalidade enxuta exige a produção puxada, produzindo somente quando for requisitado e de forma rápida, garantindo o fluxo de valor e eliminando estoques intermediários e a quantidade final de estoque de produto acabado. Por isso, segundo Lubben [14] os objetivos da manufatura enxuta baseiam-se na integração e otimização do sistema de manufatura, produzindo produtos com qualidade e somente em função da demanda, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade de produção, mantendo assim, os compromissos assumidos com fornecedores e clientes. De acordo com Zilbovicius [21], a Produção Enxuta é um modelo que tem origem nos princípios do Sistema Toyota e incorpora novas práticas de organização da produção. A evolução deste modelo resulta de mudanças na mentalidade e ambiente organizacionais causadas por condições econômicas, sociais, culturais, concorrenciais, tecnológicas e das relações de trabalho. Poderíamos citar neste artigo muitas ferramentas utilizadas para otimização do sistema de produção utilizando o pensamento enxuto, como por exemplo, os 5S's, *Kanban*, *Andom*, etc.; Mas acreditamos que sem a devida educação e treinamento, estas ferramentas não seriam implantadas com sucesso. Segundo Deming [7], a formação adequada é essencial para que os funcionários e colaboradores aprimorem-se cada vez mais nos processos e mentalidade enxuta. Todos necessitam entender a importância de seu desempenho no processo como um todo e como o melhor desempenho de todos trará vantagens para eles próprios. Quando tratamos de pessoas e organizações distintas, podemos de imediato verificar as várias culturas organizacionais e as futuras restrições que serão impostas na implantação de um novo projeto em conjunto; No caso do Consórcio Modular da Volkswagen de Resende, que trataremos nas próximas linhas, a participação entre os parceiros foi bastante conturbado no início devido ao surgimento de vários conflitos organizacionais e falta de *Empowerment*, mas percebemos que devido ao alto investimento, trabalho em equipe e o constante controle do projeto de construção da fábrica e integração dos recursos humanos e materiais, houve flexibilidade dos operadores e autodisciplina que proporcionou o sucesso do Consórcio Modular, hoje considerado um modelo de sistema de administração da produção e também um exemplo de verdadeira parceria.

### III – CONSÓRCIO MODULAR

O Consórcio Modular foi implementado pela Volkswagen na fábrica de caminhões e ônibus na cidade de Resende, RJ. Segundo Almeida [1] esse sistema produtivo estabelece um novo tipo de relacionamento na cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de autopeças e as montadoras de veículos, baseado em uma parceria nos investimentos e nos riscos vinculados na construção da fábrica. Do total de US\$ 300 milhões investidos, os parceiros investiram um total de US\$ 42 milhões.

Este sistema produtivo está dividido em sete módulos, e cada um desses módulos possui uma empresa responsável por uma etapa específica do processo, com a sua respectiva participação na linha de montagem, função que tradicionalmente pertencia aos fabricantes de veículos.

No que se refere ao movimento que a Volkswagen realiza em Resende, RJ, de acordo com Arbix & Zilbovicius [3], a montadora reordena suas especialidades, mantendo seu foco nas funções estratégicas, como o design e a arquitetura global do veículo, o projeto, a qualidade, a política do produto e marketing e a comercialização.

Definida a forma de produto baseada no conceito de Consórcio Modular, o próximo passo foi à escolha dos parceiros. Para tanto 53 empresas nacionais e internacionais foram analisadas por meio de um sistema de compra internacional da Volkswagen do Brasil. A análise passou por uma verificação da condição técnica de cada empresa, além dos aspectos do melhor preço oferecido para a realização da tarefa. Depois de toda a análise, foram escolhidas as sete empresas que passaram a fazer parte do Consórcio Modular.

Assim, o caminhão foi “fatiado” em módulos da seguinte forma: Chassis, Eixo e Suspensão. Rodas e Pneus, Motor, Cabine e acabamento final, Montagem da carroceria e Pintura.

Cada um destes módulos foi entregue para uma empresa (nacional ou não). Com seu próprio ferramental e empregados, as empresas participantes se encarregavam de todas as suas atividades, no processo: transporte de peças, montagem dos kits, estoque e controle de qualidade. Não se estabelece uma associação. Não há controle acionário entre as empresas e a Volkswagen do Brasil. Elas recebem pelo trabalho realizado (caminhão/ônibus montado). Não são sócios, porém assumiram responsabilidades quanto aos riscos dos investimentos.

No que se refere ao movimento que a Volkswagen realiza em Resende, RJ, a montadora reordena suas especialidades, mantendo seu foco nas funções estratégicas, como o design, e a arquitetura global do veículo, o projeto, a qualidade, a política do produto e marketing e a comercialização.

Segundo Womack & Jones [20], a não participação na montagem final, por parte da Volkswagen, é apenas um dos elementos inovadores da planta de Resende.

O próprio *layout* já mostra uma planta bastante ousada. Aparentemente “irregular”, procura adequar-se aos processos definidos e marca claramente a redefinição das fronteiras físicas, organizacionais e empresariais entre a montadora e os seus fornecedores (parceiros). O autor salienta a simplicidade da planta e dos processos básicos. Os fluxos de materiais são bem estabelecidos, e o acesso à planta é independente para cada módulo. Assim, as peças e os componentes são entregues no ponto mais próximo possível do local onde serão montados.

O planejamento e a programação de produção, as manutenções das máquinas e dos equipamentos passam a ser responsabilidade conjunta dos parceiros e da Volkswagen.

As compras compartilhadas, coordenadas pela Volkswagen, em vez de serem feitas isoladamente, facilitam a obtenção de economias de escala e melhores preços e condições de pagamento e entrega. Conseqüentemente, esse sistema produtivo busca diminuir incertezas em uma situação de intensificação da concorrência internacional e nacional, investindo em um experimento de redefinição de seu negócio e de revisão de riscos com outros capitais.

Em 23 de março de 1953 a Volkswagen instalou-se no país para montagem de veículos. Em 1956 construiu a fábrica em São Bernardo do Campo. Em 1957, saiu da linha de montagem o primeiro Volkswagen: uma Kombi. Em 1959 foi fabricado o primeiro Fusca. Vários modelos de veículos foram produzidos naquela unidade fabril: Brasília, Kombi, Fusca, Santana, Gol e mais recentemente o Polo. A Volkswagen foi líder de Mercado alcançando cerca de 60% de participação. Em 1976 uma nova fábrica foi construída (Taubaté) para a fabricação do Gol, o sucessor do Fusca.

Em 1981 a Volkswagen compra a fábrica de caminhões Chrysler. Neste mesmo ano iniciou-se a produção das primeiras unidades; os modelos 11.130 e o 13.130. Em 1987 comemorou-se seus 50.000 caminhões produzidos.

No segmento dos caminhões de 6 a 32 toneladas, a participação da Volkswagen chegou a 25,7% em meados dos anos 90. O Brasil tornou-se o único país em que a Volkswagen fabricava caminhões e ônibus para o mercado nacional e para exportação. Atuando nestes mercados até hoje.

Em dezembro de 1987 foi formada a Autolatina, junção entre a Volkswagen e a Ford. Do ponto de vista da produção de caminhões e ônibus, a união foi radical e total. Houve a transferência da produção de caminhões para a Ford, na fábrica do Ipiranga, muito mais moderna que a da antiga Chrysler na via Anchieta. Porém, a identidade de ambas foi mantida, assim como suas respectivas redes de concessionários.

No final de 1994 as duas marcas resolveram se separar. Aqui começou efetivamente a história da nova fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen.

O contrato de separação determinava que em dois anos a planta da Ford deixaria de montar caminhões e ônibus da Volkswagen. As plantas da Volkswagen existentes (São Bernardo e Taubaté) eram voltadas para a produção de carros e não comportavam a produção de caminhões e ônibus.

A Volkswagen, caso não conseguisse continuar produzindo caminhões e ônibus, perderia a posição que detinha no mercado, economicamente seria desvantajoso.

Historicamente, os procedimentos do Consórcio Modular foram constituídos a partir de reuniões entre a direção da Volkswagen e a direção das empresas parceiras. Pela análise dos documentos, percebe-se que todas as terças-feiras esse grupo se reunia para traçar e analisar aspectos relevantes do empreendimento. Em cada reunião se estabelecia uma ata, com a aprovação de todos que serviria de base para a elaboração do contrato final de parceria. Discutia-se nessas reuniões, desde o tipo de uniforme que se ia utilizar, até a forma de pagamento por parte da Volkswagen aos parceiros, passando pela elaboração de todo o regime tributário mais pertinente para o Consórcio Modular.

Nestas análises era nítida a preocupação com os aspectos competitivos e os desafios criados pelos japoneses e pelas empresas que os imitaram. O principal deles era a qualidade de seus produtos, vindo em seguida o da produtividade e por fim o do custo. Em geral, quando é bom o nível de qualidade, é igualmente bom o da produtividade e, conseqüentemente o custo será o menor possível.

Outro desafio que necessitava de uma solução rápida, diz respeito ao nível de verticalização das empresas. Na Fiat são desenvolvidas as tradicionais atividades de montagem de veículos (estamparia, montagem da carroceria, pintura e linha final de montagem). Na Autolatina, além dessas atividades, existiam outras como a fabricação de chicotes, bancos, peças plásticas, para-choques, juntas homo cinéticas, bombas de óleo e água, assim como a fundição. No entanto, não se pode ser especialista em todas as atividades. Necessitava-se trabalhar mais com os fornecedores, diminuindo a verticalização. Isso significa oportunidades de terceirização de muitas atividades para que a empresa fique mais enxuta, mais livre.

Dentro destes conceitos de busca de qualidade, produtividade e redução de custos, aliado ao conceito de tornar a empresa mais enxuta e menos verticalizada que se buscou uma

nova abordagem da fabricação dos caminhões e ônibus, surgindo, portanto, a fábrica de Resende.

Complementando a análise histórica da fábrica da Volkswagen de Resende estabelece-se em 2000 o reporte direto com a divisão de comerciais leves na Alemanha. Em 2009 a Volkswagen Caminhões e Ônibus torna-se parte do grupo MAN (*Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg*), empresa alemã com 252 anos e uma das maiores produtoras de caminhões e ônibus do mundo. Assim, a Volkswagen Caminhões e Ônibus passa a ser uma Marca do grupo MAN AG, ao lado das Marcas MAN veículos comerciais, MAN Motores a Diesel e MAN Equipamentos Turbo.

#### IV – COMPARAÇÃO CONSÓRCIO MODULAR E CONDOMÍNIO INDUSTRIAL

De acordo com Pires [16], a tendência da indústria automobilística é cada vez mais agregar valor nas atividades dos fornecedores, ou seja, enquanto as montadoras assumem uma função de coordenação e gerenciamento da cadeia, os fornecedores assumem a função de abastecer a linha de montagem. Este modelo conduz ao condomínio industrial e ao consórcio modular, que são novas formas de gestão na indústria automobilística da cadeia de suprimento.

Os Condomínios Industriais se diferenciam do Consórcio Modular, Fig. 2, pelos seguintes aspectos: No modelo do Consórcio Modular, a montadora concentra seus esforços na engenharia do produto, no controle de qualidade, na interface com o cliente, na distribuição, na comercialização e na logística do produto final, ficando para os fornecedores a responsabilidade pela produção dos módulos e a montagem final dos veículos. É uma parceria radical, na qual os fornecedores são responsáveis pela montagem e por garantir os módulos de montagem, enquanto a montadora dá a “marca” faz a supervisão e os testes dos veículos produzidos, arranjo este utilizado na Volkswagen do Brasil em Resende.

Mais recentemente, surgem os condomínios industriais, colocados na posição intermediária entre os distritos industriais e o consórcio modular, cujos exemplos destacamos a Ford em Camaçari (inaugurada em 2001) e a GM em Gravataí (implantada em 2000), estas guardam diferenças entre si. De um modo geral na estrutura do Condomínio Industrial, o fornecedor é encarregado de entregar a montadora os sistemas completos, com várias peças agregadas, para facilitar a montagem dos veículos.

Segundo Lukacs [15] o precursor do conceito condomínio industrial foi a Volkswagen do Brasil em Resende que começou com o conceito Consórcio Modular Veicular. Condomínio Industrial é configurado quando as montadoras reúnem ao redor de sua fábrica, seus principais fornecedores, um parque industrial com administração compartilhada, essas empresas recebem componentes e matéria-prima de outros fabricantes, que podem estar instalados em qualquer parte do país. Após a produção dos sistemas completos, efetua-se a entrega em módulos à montadora, estando os mesmos prontos para a montagem, embora os fornecedores não participem da montagem final.

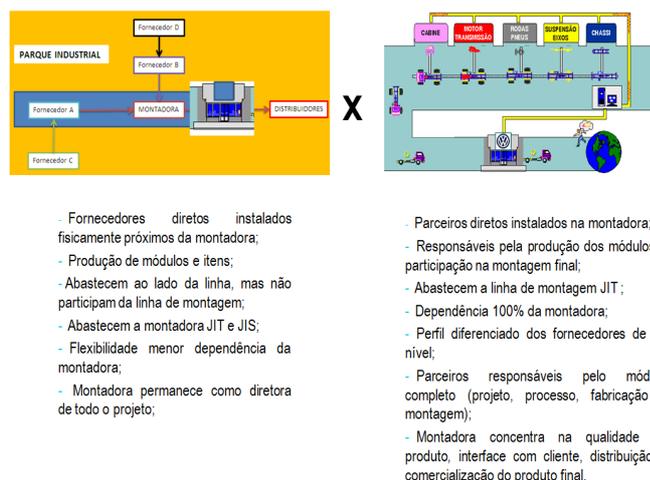


Fig. 2 – Diferenças entre os sistemas

Segundo Graziadio [11], ambos os modelos têm aspectos positivos e existe espaço no mercado para as duas formas de atuação. O condomínio industrial é mais facilmente administrável porque respeita a individualidade de cada fornecedor. Não significando, entretanto, que o Consórcio modular, fórmula encontrada pela Volkswagen, não possa existir. Este formato é mais arrojado e mais complexo de administrar, pois tem que interagir com as mais diversas culturas dos fornecedores que atuam na sua casa.

O Condomínio Industrial segundo Graziadio [11], permite à montadora externalizar atividades produtivas, e manter o vínculo com a produção de componentes, reduz o risco de perder o controle sobre a produção, envolve menor espaço físico da unidade de montagem, a reestruturação da cadeia de valor através da distribuição de atividades que não agregam valor significativo, menor custo de produção, estoques, custo de administração, menor lead time, menor movimentação de partes, otimização de embalagens e do transporte e maior especialização dos fornecedores.

A General Motors do Brasil em Gravataí opera com o sistema de condomínio industrial aonde o fornecimento modular corresponde a 60% do custo do veículo, o restante pertence a sistema tradicional feito por 70 empresas instaladas no Brasil e outras 15 no exterior (os componentes importados chegam a 20% do custo do carro). No esquema modular atuam 16 sistemistas e um operador logístico, responsável pelo transporte de componentes e módulos dentro do condomínio e pela coleta de fornecedores fora do condomínio (Guarnieri [12]).

Segundo Zilbovicius [21], é prematuro dizer que o conceito de condomínio industrial irá prevalecer, em detrimento do Consórcio Modular. O mercado mostra um número crescente de indústrias adotando o conceito do Consórcio Modular em sua produção, como por exemplo, a DaimlerChrysler em Minas Gerais, a Renault no Paraná e a Ford instalada na Bahia. O que se pode afirmar é que a redefinição da cadeia de agregação de valor é um processo que tende a se aprofundar, com cada vez mais incorporação de fornecedores nas operações, de produtos finais. Já a forma específica que cada arranjo irá assumir depende de cada caso.

Assim como a GM, a Ford criou um Condomínio Industrial em Camaçari, no Estado da Bahia, o arranjo produtivo é classificado pelos especialistas como um consórcio industrial, com sistema de produção modular sequenciada, mediante operações Just in time. Fazem parte deste sistema, responsável pela estamparia, montagem da carroceria, pintura, montagem final e controle de qualidade, são 31 “parceiros”, fornecedores de peças, componentes e módulos diretamente na linha de montagem. Na área do complexo, estão instaladas 25 empresas sistemistas, enquanto outras 6 estão fora localizadas no município de Camaçari, segundo Franco [9]. O CI garante mais flexibilidade, qualidade e redução de custos, e acelera o tempo de resposta à demanda dos clientes. Os custos de logística se reduzem com a eliminação de desperdícios de distância e atrasos na entrega de peças.

Sendo assim, Paulo Butori, Presidente do Sindipeças, afirma que o Condomínio Industrial é o primeiro estágio para se chegar ao conceito de Consórcio Modular. Este pôde ser implementado em Resende porque a produção é relativamente baixa, os veículos são bem mais “brutos” que os automóveis, os equipamentos de cabine são muito poucos e a diversidade de modelos é quase inexistente. Já o Condomínio Industrial tem a função de criar e treinar a mentalidade dos fornecedores, ou seja, cada vez mais a montadora será responsável pela engenharia de projetos e prestadora de serviços ao cliente final. Portanto, para que cheguemos a ter todas as fábricas de automóveis no sistema de Consórcio Modular, as organizações deverão passar ainda pelo estágio do Condomínio Industrial.

## V – ANÁLISE CRÍTICA DO CONSÓRCIO MODULAR

Sabendo da complexidade do sistema de Consórcio Modular e depois de implantada a primeira fase que se identifica pela construção e estabelecimento da produção de caminhões na linha de montagem junto aos modulistas, a fábrica de Resende agora tem um novo desafio: Estabelecer por completo o pensamento enxuto dentro da fábrica juntamente com seus parceiros. Chamado de CMPS – Consórcio *Modular Production System*, a proposta objetiva ter resultados iniciais dentro de 12 meses e a sustentabilidade do sistema através da Manufatura Enxuta em até quatro anos.

A implantação do conceito de *Lean Manufacturing* em uma indústria, no entanto, abrange todas as suas atividades operacionais, não se restringindo apenas à área Industrial. O sucesso desta implantação depende de pré-requisitos de liderança e mudança cultural profunda e abrangente. Demanda ainda ferramentas eficazes de controle do processo produtivo total, pois é necessária a visão sistêmica completa para identificação dos gargalos no sistema e que, portanto, não agregam valor ao produto. Também são necessárias políticas comerciais e de relacionamento com Clientes muito amadurecidas. A falta ou insuficiência desses pré-requisitos leva a uma implantação parcial dos conceitos, com quebras na cadeia, reduzindo substancialmente, ou mesmo eliminando, os benefícios esperados.

Por isso, o primeiro passo, a mudança do pensamento, foi tomado pela fábrica em Resende; Enquanto em um sistema tradicional as ordens são ditadas de uma maneira hierárquica, ou seja, de cima para baixo e as responsabilidades ficam nos níveis superiores, no sistema *Lean* da fábrica, os níveis inferiores também tomam decisões. A comunicação, portanto, é intensiva e abrangente sobre as metas e desempenho da empresa e as funções são integradas, com interfaces simplificadas e orientadas para o pensamento enxuto.

A fábrica reúne seus colaboradores e parceiros periodicamente para participarem de seminários sobre o *Lean Manufacturing*, custo zero e *Kaizen*, fazendo entender a todos que a mudança de processos, muda o processo total da empresa, reduzindo custos, estoques e criando vantagens competitivas para a Volkswagen. Outras ferramentas são usadas, como o *Andon* e o *Kanban*, que identificam de uma maneira visual e prática os problemas de máquinas e abastecimento de peças e os 5S's que ressaltam a importância da limpeza, organização, documentação dos processos e visão clara do conceito de desperdício.

Mas como todo sistema de produção voltado para a visão de *Lean*, há ainda alguns processos a melhorar, tais quais:

- 1.Ferramentaria: não existe um controle das ferramentas em uso e não há local visível (de acordo com os princípios dos 5S's relacionados à visibilidade) para guardar as ferramentas, identificar quais estão faltando e ter a facilidade de ter a ferramenta sempre no mesmo local quando necessário;

- 2.Pode-se melhorar os índices de qualidade, com inspeções de qualidade entre os processos para evitar os retrabalhos, os recursos adicionais envidados no processo e o interrupção do fluxo contínuo;

3. Atenção especial deve ser dada ao Controle Analítico das Perdas, de forma a identificar suas causas e eliminá-las. As perdas representam desperdício por si só, e quebra do balanceamento dos recursos, por interromper parte dos produtos sob manufatura em fluxo contínuo;

4. Devem ser tomadas medidas para garantir a perenidade da implantação e o processo de melhoria contínua e monitoramento para assegurar implementação de ações corretivas.

Perfeição significa Melhoria Contínua, a busca da Perfeição. É evidente que a Perfeição nunca é atingida, mas a mentalidade *Lean* implica em persistência em sua busca. Esta mentalidade precisa estar uniformemente presente em toda a Cadeia: qualquer ponto em que ela seja fraca determina a fraqueza de toda a Cadeia. Isso significa que a implantação nunca termina, e que é necessária uma gestão de Operações permanente, que demande a manutenção da mentalidade *Lean*. É fundamental também que cada elemento da Cadeia conheça o processo como um todo, para ter consciência da influência de suas ações no todo.

Vale ressaltar que o modelo de produção adotado no Consórcio Modular tem um alto índice de capacitação dos fornecedores (parceiros), devido ao conceito de desverticalização em 100% dos módulos. No condomínio industrial a montadora terceiriza algumas atividades produtivas, porém não propicia aos fornecedores as atividades de montagem dos módulos na linha de montagem final, que para Graziadio [11] isso reduz o risco da montadora em perder o controle sobre a produção. O que podemos verificar na prática no Consórcio Modular, é que o risco em perder o controle sobre a produção é praticamente inexistente, uma vez que as práticas adotadas de gestão da produção, envolvem completamente os parceiros com os resultados e metas pré-definidas, de produção e qualidade. Este modelo capacita os parceiros e aumenta o elo de parceira entre as empresas e a montadora, o que faz com que as práticas adotadas, sejam assumidas por todos envolvidos. Para um parceiro deixar o consórcio modular ele deve cumprir com os compromissos assumidos por um período de um ano após sua decisão.

Assim, a sugestão de proposta de mudança para o consórcio modular seria a aplicação dos conceitos *Lean* na produção de forma mais abrangente, fazendo com que promovam uma mudança cultural dos empregados no combate total aos desperdícios. Atualmente a MAN *Latin América* já está em processo de implementação do *Lean* (desde 2007) o que faz com que o processo de crescimento e perpetuação da empresa seja sólido, obtendo mudanças favoráveis relacionadas ao ganho de produtividade, reduzindo cada vez mais o *takt-time* de produção e acompanhando a demanda do mercado.

Com a entrada do novo produto MAN no mercado, o TGX, a empresa deve aumentar sua produção em 360 caminhões dia. Com o pensamento enxuto arraigado em sua visão, a busca pela perfeição fará com que muitos processos de melhoria continuem sendo elaborados, criando a nova linha de montagem do produto, que atualmente já está em testes, com processos mais transparentes dos vistos atualmente.

## VI – RESULTADOS

No ano de 2002 a Volkswagen brasileira viu sua histórica liderança no mercado de automóveis ser gradativamente ameaçada e suplantada por suas mais diretas concorrentes. A divisão de caminhões e ônibus trilhou caminho inverso. Desde que inaugurou a fábrica nos arredores de Resende, no Estado do Rio de Janeiro, teve a sua participação no mercado saindo de 15,1%, em 1997, para 30,4 (acumulado abril 2011), suplantando a sua mais direta concorrente desde 2003. A produção diária passou de 50 em 1997 para 320 em maio de 2011. A qualidade dos produtos também teve avanço significativo. O *audit* (nota de medição mundial de qualidade: quanto menor, melhor) passou de 3,1, em 1997, para 1,5 em junho 2011. Quanto aos índices de satisfação a operação da MAN em Resende-RJ também se destaca. Segundo

pesquisa da Fenabreve (Federação Nacional de Distribuidores de Veículos Automotores), em pesquisa juntos aos concessionários, aponta a MAN como a primeira colocada em satisfação dos concessionários, seguida pela Volvo, segundo a Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos (FENABRAVE), 2011.

Quanto à satisfação dos consumidores, entre os veículos médios e leves, Volkswagen *Worker* obteve índice de 94,3 e o Volkswagen *Delivery* de 90,3, de um total de 100,0. Quanto aos veículos pesados o Volkswagen *Constellation* obteve índice de satisfação de 93,8 e o Volkswagen *Worker* 92,0, segundo dados do departamento de Qualidade da montadora de 2011.

Na lista dos dez mais vendidos no mercado de caminhões, três são da Volkswagen/MAN (24.250 *Constellation*, 9.150E e 8.150 *Delivery*), segundo a Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos (Fenabreve), 2011.

No mercado exportador a MAN é líder de mercado com 29,8%, sendo que em 2009 a participação era de 18,6%. A Mercedes-Benz tem participação de 23,8%, segundo dados do departamento de Vendas e Marketing da montadora de 2011.

Não se pode esquecer-se da participação dos empregados que trabalham no complexo industrial de Resende. Como já foi visto o Consórcio Modular é composto por oito empresas com as suas características bem definidas. As informações acima descritas não teriam o seu impacto satisfatório sem que os empregados estivessem conscientes e perfeitamente integrados aos objetivos do empreendimento. Dentro desta linha acrescentamos as informações relativas à satisfação dos empregados. Em dissertação Belucci [4] que tinha por base estudar o clima organizacional do Consórcio Modular esclarece sobre os pontos relativos ao clima organizacional naquela unidade. Assim, O clima organizacional, então, diz respeito ao que as pessoas entendem que existe e que está acontecendo no ambiente da organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções que fazem parte da organização.

Letwin & Stringer [13] estudaram o clima organizacional como sendo propriedades mensuráveis no ambiente de trabalho. Dessa maneira, concluíram que a percepção favorável do clima organizacional gera comportamentos tais como, satisfação no trabalho, produtividade e desempenho superior.

Assim, fica claro, na pesquisa de clima organizacional realizada, que os empregados entendem que, no conjunto, a unidade fabril de caminhões e ônibus é um bom lugar para se trabalhar atestado por 90,2% dos respondentes da pesquisa e que 81,0% dos respondentes se consideram motivados por trabalhar na empresa, comprovando os estudos de Letwin & Stringer [13].

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade.

Dessa forma, o acompanhamento do clima organizacional envia uma clara mensagem de que a organização está se preocupando com o comportamento organizacional, procurando atender às necessidades da empresa por meio da satisfação das expectativas dos seres humanos que dela fazem parte.

Nem sempre isso é possível, principalmente nestes tempos de grande competitividade e de busca de sobrevivência. Aquelas organizações que conseguirem melhorar o tipo de clima nelas dominantes terão, sim, uma real vantagem em relação às demais; tornar-se-ão verdadeiramente mais competitivas, além de mais humanas.

## VII – CONCLUSÕES FINAIS

Partindo-se do tema proposto no trabalho, ou seja, como o Consórcio Modular foi revolucionário para a Administração da Produção na Indústria Automobilística pode-se entender que o conceito empregado pela Volkswagen do Brasil em 1995/1996 foi e ainda está sendo revolucionário, tendo em vista que não há no mundo um sistema parecido com o que foi implementado em Resende – RJ. As organizações estudadas com os seus sistemas de produção (Ford, GM e Fiat) tentam, de alguma forma, buscar algum paralelo com o conceito do Consórcio Modular, mas não chegaram ao conceito implementado pela Volkswagen.

O modelo de Consórcio Modular da Volkswagen de Resende, por ser único no mundo, serve como *benchmark* para diversas outras adaptações e arranjos possíveis nas empresas, como as já citadas acima.

A preocupação com este artigo foi realizar uma análise da opção do Consórcio Modular como modelo de arranjo produtivo onde suas vantagens sirvam de orientações às outras empresas.

Quebrando o convencional, o conceito do Consórcio Modular, estabelece uma agregação de sete empresas mais a Volkswagen para a realização de um único produto (caminhões e ônibus), este conceito demanda grandes esforços na gestão entre os relacionamentos entre as empresas e uma clara definição do papel de cada uma delas no estabelecimento das regras gerais de trabalho. Como podemos observar nas pesquisas documentais e entrevistas, esta gestão e a definição, e principalmente a aceitação de todos no novo sistema, demorou cerca de um ano e meio a dois, visto que o conceito não tinha uma “receita de bolo”. O sistema e o conceito foram construídos aos poucos.

Os desafios não são pequenos, tanto para a montadora quanto para os “parceiros”, pois representa, para os “parceiros”, uma grande oportunidade para o rápido desenvolvimento de novas competências e negócios”. À primeira vista, o modelo parece ser altamente favorável à empresa mãe porque repassa a maior parte da responsabilidade da produção aos parceiros e permite que a montadora se concentre nas atividades potencialmente rentáveis. Entretanto, os parceiros sabem que a modularização é uma tendência irreversível na indústria automobilística e que o Consórcio Modular tem acelerado esse processo. Assim, participar ativamente como parceiro em uma planta pioneira representa uma oportunidade para obter novas competências em processos, tecnologias e administração da produção.

Para a montadora, o novo modelo também representa a possibilidade de implementação e melhoria contínua de um inovador sistema de produção que determina um novo padrão de desempenho para a indústria automobilística, especialmente em relação aos custos fixos e variáveis de produção, tempo de desenvolvimento de novos produtos e consolidar a marca da montadora.

A preocupação recente do Consórcio Modular é estabelecer um olhar no futuro, visto que o sucesso do modelo até o momento não garante o sucesso para sempre. Desta forma, há uma preocupação em desenvolver aspectos relacionados com *Lean Manufacturing*, como desenvolvido no capítulo análise crítica do Consórcio Modular.

O sucesso das práticas de gestão está evidenciado nos resultados apresentados. Nota-se, do ponto de vista de mercado, uma *performance* altamente positiva, com seguidos crescimentos. Desde 2003 a Volkswagen/MAN é líder de mercado de caminhões. Igualmente a satisfação dos consumidores e dos concessionários é igualmente observada, com índices crescentes de satisfação, o que atesta a melhoria da qualidade dos produtos comercializados.

Muitos foram os fatores que ajudam a explicar o resultado satisfatório do empreendimento, porém não se pode deixar de registrar a participação da elaboração das práticas administrativas de recursos humanos nesse contexto, e, nesse aspecto, a pesquisa de clima organizacional realizada em junho/2003 na unidade fabril de caminhões e ônibus da Volkswagen em Resende, foi um dos elementos que corroboraram o acerto das práticas implementadas.

Diante destes, resultados a matriz alemã decidiu que Resende será a sua base de exportação de caminhões e ônibus para todo o mundo. Trata-se de um sinal de que o modelo

produtivo criado na fábrica de Resende é hoje considerado viável por toda a corporação mundial. Não faltam justificativas para a MAN valorizar a operação brasileira, centrada em Resende, RJ. Considerando os caminhões acima de 5 toneladas, a marca Volkswagen Caminhões, que pertence à MAN, deteve 30,4% do mercado local este ano, até final de abril.

Finalizando pode-se concluir que, tendo em vista os estudos realizados neste artigo, o Consórcio Modular implementado pela Volkswagen e pelos sete parceiros em Resende, representa o estado da arte em termos de sistema produtivo na indústria automobilística. Conforme visto no decorrer do artigo, a planta possui algumas características distintas as quais podem garantir seu sucesso e sua efetivação como um novo paradigma produtivo para o setor, visto que a montadora escolheu cuidadosamente o produto, o lugar e os parceiros, além de estabelecer práticas administrativas de gestão de maneira participativa, equânime e com justiça contribuiu para a satisfação dos empregados, que na verdade são os grandes condutores das transformações dentro do sistema produtivo do Consórcio Modular.

## VIII – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, R. J. S. CONSORCIO MODULAR: O novo paradigma do modelo de produção. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba– PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

ALVAREZ-BALLESTEROS, M. E. Administração da qualidade e produtividade: abordagens do processo administrativo, São Paulo: Atlas, 2001.

ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. O Consórcio Modular da VW: um novo modelo de produção? In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M., De JK a FHC: A Reinvenção dos carros, Scritta, p. 448-469, 1997.

BELUCCI, W. A gestão de Recursos Humanos na implementação do Consórcio Modular: um estudo de caso da planta Volkswagen em Resende, RJ, 2004.

CORRÊA, H. L.& CORRÊA, C. A. Administração de Produção e Operações, 2. Ed. Atlas S.A. São Paulo, 2006.

CORRÊA, H. L. e GIANESI, I. G.N. Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. Editora Atlas, São Paulo, 1992.

DEMING, W. E. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FIRMO, A. C. C. et al. Gerenciamento da Cadeia de Suprimento no setor automobilístico: iniciativas e práticas. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

FRANCO, A. Em tempos Globais, um “novo” local: Ford na Bahia. Caderno CRH, Salvador, v.22, n.56, p. 359-380, Maio/Agosto, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAZIADIO, T. Estudo comparativo entre os fornecedores de componentes automotivos de plantas convencionais e modulares. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP. Tese de Doutorado, São Paulo, 2004.

GUARNIERI, P. et al. Estudo de caso de um condomínio industrial na indústria automobilística: caso General Motors em Gravataí. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Revista Produção Vol. IX/ Num.I / 2009.

LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. Motivation and Organizational climate. Harvard Business School, 1968.

LUBBEN, R. T. Just in time: Uma estratégia avançada de produção. São Paulo, Mogran Hill, 1989.

LUKACS, L. P. Evolução dos sistemas de produção: Ford Amazon na Bahia. Universidade Federal da Bahia – UFB. Dissertação de Mestrado, Salvador 2005.

PIRES, S.R.I. Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular. Revista de Administração, Julho/Setembro, 1998, vol.33, n.3, p5-15.

POZO, H. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2004

ROTHER, M.; SHOOK, J. Aprendendo a enxergar. São Paulo: *Lean Institute* Brasil, 2003.

SALERNO, M. S. et al. A nova configuração da cadeia automotiva brasileira. Relatório de Pesquisa da USP, 2002.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A Mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZILBOVICIUS, M. Modelos para a produção, produção de modelos: Gênese, Lógica e Difusão do modelo Japonês de organização da produção. São Paulo, Annablume, 1999.